

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO

ESCUELA DE POSTGRADO



TESIS

Relación Entre las Competencias de Liderazgo y el Comando de Misión en las Funciones de los Oficiales Subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, Año 2023

AUTORES:

Bach. Giancarlo Abraham SOTELO ESTRADA
0000-0001-9242-6410

Bach. Jerry Joel CUBA BRAVO
0009-0002-9358-2910

Para optar al Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES

Con mención Gestión Pública y Planeamiento Estratégico

ASESOR:

Mg. Hugo Ricardo PRADO LOPEZ
0000-0005-8242-6910

2024

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 062 – 2024/ DGI

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los dieciocho (18) días del mes de diciembre del año dos mil veinticuatro, siendo las ..15:00..... horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

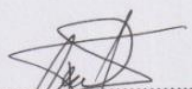
❖	Doctora	LILIANA RODRIGUEZ SAAVEDRA	Presidente
❖	Maestra	KARINA ISABEL VIZARRETA HUERTAS	Secretario
❖	Maestro	MARQUINA MAUNY WILFREDO JAVIER	Vocal


Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° 062-2024/SIE/DGI/ESGE-EPG del 13 de diciembre de 2024, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada "RELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS DE LIDERAZGO Y EL COMANDO DE MISION EN LAS FUNCIONES DE LOS OFICIALES SUBALTERNOS DEL AGRUPAMIENTO ANTITANQUE CAZADORES N° 3, AÑO 2023", presentado por los Bachilleres GIANCARLO ABRAHAM SOTELO ESTRADA y JERRY JOEL CUBA BRAVO, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220.

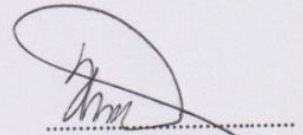
Luego de atender la sustentación presencial, defensa de la tesis de grado y realizadas las preguntas de rigor, el jurado acordó concederle la calificación de *Aprobar por Unanimidad*

En mérito del cual, el jurado *Aproba* (aprueba / no aprueba) que se le otorgue el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico.

Firmado, en Chorrillos a los dieciocho (18) días del mes de diciembre del año dos mil veinticuatro.


.....
DRA. LILIANA
RODRIGUEZ SAAVEDRA
PRESIDENTE


.....
MG. KARINA ISABEL
VIZARRETA HUERTAS
SECRETARIO


.....
MG. MARQUINA MAUNY
WILFREDO JAVIER
VOCAL

Autorización de Publicación y Uso

Yo, Bach. Giancarlo Abraham SOTELO ESTRADA, a través del presente documento autorizo a la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada: **Relación Entre las Competencias de Liderazgo y el Comando de Misión en las Funciones de los Oficiales Subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, Año 2023**. Presentada para optar al grado académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones en el Repositorio Institucional y en el Repositorio Nacional de Tesis (RENATI) de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), de conformidad al marco legal y normativo vigente. La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el Repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad.

En tal sentido autorizo gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso al mismo sea libre y gratuito, permitiendo su consulta e impresión, pero no su modificación. La tesis puede ser distribuida, copiada, exhibida y usada también con fines académicos siempre que se indique la autoría y no se podrán realizar obras derivadas de la misma.

Chorrillos, 30 de setiembre del 2024



Giancarlo Abraham Sotelo Estrada
DNI 43340022

Autorización de Publicación y Uso

Yo, Bach. Jerry Joel CUBA BRAVO, a través del presente documento autorizo a la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada: **Relación Entre las Competencias de Liderazgo y el Comando de Misión en las Funciones de los Oficiales Subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, Año 2023**. Presentada para optar al grado académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones en el Repositorio Institucional y en el Repositorio Nacional de Tesis (RENATI) de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), de conformidad al marco legal y normativo vigente. La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el Repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad.

En tal sentido autorizo gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso al mismo sea libre y gratuito, permitiendo su consulta e impresión, pero no su modificación. La tesis puede ser distribuida, copiada, exhibida y usada también con fines académicos siempre que se indique la autoría y no se podrán realizar obras derivadas de la misma.

Chorrillos, 30 de setiembre del 2024



Jerry Joel Cuba Bravo
DNI 43179376


Declaración Jurada de Autoría

Mediante el presente documento, Yo, Bach. Giancarlo Abraham SOTELO ESTRADA, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 43340022, con domicilio real en Av las Gaviotas 266 Int 40, provincia de Lima, departamento de Lima, declaro bajo juramento que:

Soy el autor de la investigación titulada: **Relación Entre las Competencias de Liderazgo y el Comando de Misión en las Funciones de los Oficiales Subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, Año 2023**, que presento a los 30 días de setiembre del año 2024, ante esta institución con fines de optar al grado académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones.

Dicha investigación se ha desarrollado respetando los principios éticos propios, no ha sido presentada ni publicada anteriormente por ningún otro investigador ni por el suscrito, para optar otro grado académico ni título profesional alguno. Declaro que se ha citado debidamente toda idea, texto, figura, fórmulas, tablas y otros que corresponden al suscrito o a otro en respeto irrestricto a los derechos del autor. Declaro conocer y me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad.

Declaro bajo juramento que los datos e información presentada pertenecen a la realidad estudiada, que no han sido falseados, adulterados, duplicados ni copiados. Que no he cometido fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario, eximo de toda responsabilidad a la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado y me declaro el único responsable.



Giancarlo Abraham Sotelo Estrada
DNI 43340022

Declaración Jurada de Autoría

Mediante el presente documento, Yo, Bach. Jerry Joel CUBA BRAVO, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 43179376, con domicilio real en Av Defensores del Morro N°1661, provincia de Chorrillos, departamento de Lima, declaro bajo juramento que:

Soy el autor de la investigación titulada: **Relación Entre las Competencias de Liderazgo y el Comando de Misión en las Funciones de los Oficiales Subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, Año 2023**, que presento a los 30 días de setiembre del año 2024, ante esta institución con fines de optar al grado académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones.

Dicha investigación se ha desarrollado respetando los principios éticos propios, no ha sido presentada ni publicada anteriormente por ningún otro investigador ni por el suscrito, para optar otro grado académico ni título profesional alguno. Declaro que se ha citado debidamente toda idea, texto, figura, fórmulas, tablas y otros que corresponden al suscrito o a otro en respeto irrestricto a los derechos del autor. Declaro conocer y me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad.

Declaro bajo juramento que los datos e información presentada pertenecen a la realidad estudiada, que no han sido falseados, adulterados, duplicados ni copiados. Que no he cometido fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario, eximo de toda responsabilidad a la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado y me declaro el único responsable.



Jerry Joel Cuba Bravo
DNI 43179376

Dedicatoria

Dedicamos esta tesis a todas aquellas personas que, de una manera u otra, han sido parte de este camino. A quienes nos han ofrecido su apoyo incondicional, sus palabras de aliento y su comprensión en los momentos más difíciles. A quienes nos inspiraron con su ejemplo de perseverancia y compromiso, y a todos aquellos que, con su presencia, han hecho que este logro sea posible. Finalmente, a quienes creen en el poder de la educación y el conocimiento como herramientas para transformar el mundo. Esta tesis es para ustedes.

Agradecimiento

A lo largo de la realización de esta tesis, muchas personas han contribuido de manera significativa con su apoyo, conocimiento y motivación. Queremos agradecer a nuestro asesor de tesis por su guía, paciencia y consejos valiosos durante todo el proceso de investigación. También agradecer a nuestros profesores por habernos brindado las herramientas académicas necesarias para llevar a cabo este trabajo. A nuestra familia, que con su amor y constante respaldo nos acompañó en los momentos más desafiantes. Asimismo, agradecemos a nuestros amigos y colegas, quienes con su amistad y aliento nos impulsaron a seguir adelante. Finalmente, agradecemos a todas las personas e instituciones que colaboraron directa o indirectamente para que esta investigación fuera posible.

Índice

	Página
Carátula	1
Página del jurado	2
Autorización de publicación y uso	3
Declaración jurada de autoría	5
Dedicatoria	7
Agradecimiento	8
Índice	9
Lista de tablas	11
Lista de figuras	12
Resumen	13
Abstract	14
Capítulo I: Introducción	15
Capítulo II : Materiales y Métodos	25
Capítulo III : Resultados	30
3.1 Análisis descriptivo	30
3.2 Análisis inferencial	31
3.3 Análisis complementarios	36
Capítulo IV : Discusión de resultados	39
4.1 Discusión	39
4.2 Conclusiones	41
4.3 Recomendaciones	43
Referencias	45

Anexos

1. Matriz de consistencia	48
2. Instrumentos de recolección de datos	51
3. Validación de instrumentos	57
4. Compromiso ético	61
5. Consentimiento informado	63
6. Reporte de similitud de Turnitin	65
7. Aporte doctrinario	67

Lista de Tablas

Tabla 1 Operacionalización: Competencias en liderazgo	26
Tabla 2 Operacionalización: Comando de misión	27
Tabla 3 Escala de interpretación del coeficiente Rho Spearman según Bisquerra.	28
Tabla 4 Escala de interpretación del coeficiente de Correlación de Pearson según	29
Tabla 5 Distribución de encuestados en relación a los niveles alcanzados en competencias en liderazgo	30
Tabla 6 Distribución de encuestados en relación a los niveles alcanzados en comando de misión	30
Tabla 7 Distribución de encuestados en relación a los niveles alcanzados en intención del comando	30
Tabla 8 Distribución de encuestados en relación a los niveles alcanzados en Autonomía y empoderamiento	31
Tabla 9 Distribución de encuestados en relación a los niveles alcanzados en Comunicación bidireccional	31
Tabla 10 Prueba de normalidad	31
Tabla 11 Correlación de la Hipótesis General	32
Tabla 12 Prueba de normalidad	32
Tabla 13 Correlación de la Hipótesis específica 1	33
Tabla 14 Prueba de normalidad	34
Tabla 15 Correlación de la Hipótesis específica 2	34
Tabla 16 Prueba de normalidad	35
Tabla 17 Correlación de la Hipótesis específica 3	35

Lista de Figuras

Figura 1 Análisis de la variable Competencias en liderazgo	36
Figura 2 Análisis de la variable Comando de misión	37
Figura 3 Análisis de la dimensión intención del Comando	37
Figura 4 Análisis de la dimensión autonomía y empoderamiento	38
Figura 5 Análisis de la dimensión comunicación bidireccional	38

Resumen

En este estudio se investigó la relación entre las competencias de liderazgo y el comando de misión en los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3 en 2023, utilizando un enfoque cuantitativo. El objetivo fue analizar cómo las competencias de liderazgo influyen en el desempeño de los oficiales en el comando de misión. Los investigadores emplearon una metodología correlacional con un diseño no experimental y transversal, seleccionando intencionalmente una muestra de 30 oficiales. Para la recolección de datos, utilizaron un cuestionario validado con un alfa de Cronbach de 0.876, lo que garantizó alta confiabilidad. Los resultados mostraron una correlación positiva y significativa entre las competencias de liderazgo y el desempeño en el comando de misión, con un coeficiente de correlación de 0.742. Esto sugiere que los oficiales con mejores habilidades de liderazgo tienden a ejecutar de manera más eficiente las funciones de comando de misión. Los hallazgos respaldan la hipótesis de que el liderazgo efectivo mejora el desempeño en las funciones de comando de misión. En conclusión, el estudio subraya la importancia de desarrollar continuamente las competencias de liderazgo entre los oficiales subalternos del agrupamiento para optimizar el rendimiento operativo.

Palabras claves: Competencias de liderazgo, Comando de misión. Oficiales subalternos, Correlación significativa, Rendimiento operativo.

Abstract

This study investigated the relationship between leadership competencies and mission command among junior officers of the Antitank Hunters Group No. 3 in 2023, using a quantitative approach. The objective was to analyze how leadership competencies influence officers' performance in mission command. A correlational methodology with a non-experimental and cross-sectional design was employed, with a deliberately selected sample of 30 officers. Data collection was carried out using a validated questionnaire with a Cronbach's alpha of 0.876, ensuring high reliability. The results showed a positive and significant correlation between leadership competencies and mission command performance, with a correlation coefficient of 0.742. This suggests that officers with better leadership skills tend to execute mission command functions more efficiently. The findings support the hypothesis that effective leadership improves performance in mission command functions. In conclusion, the study highlights the importance of continuously developing leadership competencies among the junior officers of the group to optimize operational performance.

Keywords: Leadership competencies, Mission command, Junior officers, Significant correlation, Operational performance.

Capítulo I: Introducción

El liderazgo militar es un pilar fundamental en el éxito de cualquier operación táctica y estratégica. A lo largo de la historia, desde los primeros conflictos armados hasta las guerras modernas, la figura del líder ha sido relevante para guiar a las tropas hacia la victoria o el fracaso. En el ámbito militar contemporáneo, el concepto de "comando de misión" se ha integrado cada vez más en las doctrinas militares de varias naciones, incluida la del Ejército del Perú. Este concepto, vinculado a la autonomía y empoderamiento de los oficiales en la toma de decisiones, cobra relevancia en contextos donde la rapidez y efectividad en la ejecución de las órdenes pueden determinar el éxito de una operación.

El presente estudio titulado "Relación Entre las Competencias de Liderazgo y el Comando de Misión en las Funciones de los Oficiales Subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3 Año 2023" tuvo como objetivo explorar la relación entre las competencias de liderazgo que poseen los oficiales subalternos y su desempeño en el contexto del comando de misión. Este enfoque permitió entender cómo las habilidades de liderazgo influyen en la capacidad de los oficiales para tomar decisiones autónomas y eficientes en situaciones de alta presión.

El liderazgo ha sido objeto de estudio en diversas disciplinas, desde la psicología hasta la administración de empresas. En el contexto militar, sin embargo, el liderazgo adquiere características particulares debido a la naturaleza jerárquica y operativa de las organizaciones castrenses. Las fuerzas armadas, incluyendo el Ejército del Perú, han reconocido la importancia de desarrollar líderes que no solo sean capaces de dar órdenes, sino que también posean la habilidad de inspirar, guiar y empoderar a sus subordinados. Este tipo de liderazgo es esencial en operaciones tácticas, donde los oficiales subalternos deben ejecutar misiones de manera independiente bajo la guía general de sus superiores.

La metodología de comando de misión, adoptada por diversas fuerzas armadas a nivel mundial, enfatiza la importancia de otorgar autonomía a los líderes subalternos en el campo de batalla. Este enfoque permite que los oficiales tomen decisiones importantes sin depender de órdenes directas en todo momento, lo que mejora la flexibilidad y adaptabilidad de las unidades en combate. El estudio de la relación entre las competencias de liderazgo y la ejecución del comando de misión en el Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3 es relevante porque proporcionó información valiosa para la mejora de los programas de formación y capacitación de los oficiales del Ejército del Perú.

Este estudio se enmarcó dentro de un contexto en el que el Ejército del Perú ha experimentado una serie de reformas orientadas a modernizar sus estructuras y mejorar la formación de sus oficiales. En línea con estas reformas, se ha puesto especial énfasis en el desarrollo de competencias de liderazgo que vayan más allá del simple cumplimiento de órdenes, promoviendo la toma de decisiones autónomas y responsables en los niveles más bajos de la jerarquía militar. Las competencias de liderazgo, como la toma de decisiones, la comunicación efectiva, la empatía y la capacidad de trabajar bajo presión, son esenciales para el éxito de cualquier operación militar. Estas competencias no solo afectan la eficacia operativa, sino que también influyen en la cohesión y moral de las tropas, aspectos clave para el éxito en el campo de batalla.

Los investigadores en el presente estudio utilizaron un enfoque cuantitativo para analizar la relación entre las competencias de liderazgo y el comando de misión en las funciones de los oficiales subalternos. La población de estudio estuvo compuesta por los oficiales del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, quienes fueron seleccionados por su participación activa en operaciones tácticas que requieren la aplicación del comando de misión. Los resultados de este estudio proporcionaron una visión clara de las áreas en las que los oficiales subalternos necesitan mejorar, así como de las competencias de liderazgo que son esenciales para el éxito en el comando de misión.

El comando de misión, por su parte, es un concepto relativamente nuevo en las doctrinas militares del Perú, pero ha sido ampliamente utilizado en otros países, como Estados Unidos y Alemania, donde ha demostrado ser efectivo en la mejora de la capacidad de reacción y adaptación de las unidades militares en situaciones dinámicas y complejas. Este enfoque permite a los oficiales subalternos recibir una misión con un objetivo claro, pero les otorga la libertad de decidir cómo llevarla a cabo. Esto no solo promueve la innovación y la adaptabilidad, sino que también aumenta la confianza entre los oficiales y sus superiores, al demostrar que son capaces de tomar decisiones acertadas sin la necesidad de supervisión constante.

Uno de los principales desafíos en la implementación del comando de misión en el Ejército del Perú es asegurar que los oficiales subalternos posean las competencias de liderazgo necesarias para ejercer esta autonomía de manera efectiva. No basta con otorgarles libertad para tomar decisiones; también es necesario asegurarse de que estén capacitados para hacerlo de manera responsable y eficiente. Aquí es donde radica la importancia de este estudio, ya que busca identificar las competencias de liderazgo que son

más relevantes para el éxito del comando de misión, y cómo estas competencias pueden ser desarrolladas y fortalecidas a través de la formación y capacitación.

La guerra es un hecho que se ha dado en todas partes del mundo y en diferentes épocas, desde la aparición del hombre, con el paso de los años y el avance tecnológico, esta se hizo más compleja exigiendo a los ejércitos contar con mejores medios, y nuevos procedimientos para hacer la guerra, pero desde el primer conflicto entre dos tribus hasta la actualidad, hay un factor que sigue constante y que es el eje fundamental para la conducción de las operaciones, el hombre, quien es el que dirige a las tropas y las lleva a la victoria o al fracaso.

Las fuerzas armadas de países desarrollados como Rusia, Estados Unidos, Italia, vieron la importancia de contar con líderes capacitados, los que los obligó a reformular la formación de sus líderes principalmente en el ámbito militar. Países vecinos al nuestro, comenzaron una reestructuración de la formación en liderazgo de sus oficiales con la finalidad de que desarrollen las capacidades y competencias necesarias para poder dirigir a sus hombres en combate.

El liderazgo es un aspecto que todas las organizaciones del mundo observan al momento de contratar a su personal y nombrar a sus jefes o gerentes, por ser el liderazgo la herramienta que va a permitir a estos líderes influir en los miembros de su organización para el desarrollo de sus actividades buscando alcanzar los objetivos de la organización.

En el Ejército del Perú la formación en liderazgo nace en las escuelas de formación como la Escuela Militar de Chorrillos y la Escuela Técnica del Ejército, es en estas escuelas que los cadetes y alumnos desarrollan las capacidades, destrezas y competencias necesarias para ejercer un liderazgo efectivo y eficaz. Estas competencias están centradas a ejercer un liderazgo directo o táctico, que les permita dirigir a un equipo, grupo, sección o patrulla, y a la toma de decisiones oportunas y acertadas. En el marco de las operaciones antitanque, los oficiales subalternos necesitan manejar con destreza herramientas tecnológicas, comprender las características del terreno y adaptarse rápidamente a los cambios en las condiciones del combate. Estas exigencias se ven reflejadas en la necesidad de un liderazgo que combine la toma de decisiones autónoma con una clara orientación hacia la intención del comandante. El comando de misión no solo busca eficiencia operativa, sino también promover una cultura de confianza mutua entre comandantes y subordinados, aspecto esencial para que los oficiales subalternos del agrupamiento puedan actuar con la seguridad necesaria en situaciones críticas.

Por otro lado, el Comando de misión o Mission Command, es una doctrina cuyo eje central es la de darle a los comandantes subalternos libertad de acción en el cumplimiento de tareas dentro de la intención del comandante. Esto exige de los comandantes subordinados gran conocimiento del ambiente operacional, de la situación, de los factores METT, así como conocimiento del empleo de tecnologías de la información, entre otros. Todo esto en busca de una iniciativa disciplinada que permita a los comandantes subordinados no solo tomar decisiones, si no también, asumir riesgos.

Es en ese contexto que se sostiene que los oficiales subalternos que laboran en el Agrupamiento Antitanque “Cazadores” N° 3 no tienen desarrolladas las competencias de liderazgo necesarias para aplicar el Comando de Misión, por lo que es necesario brindarles las herramientas que les permitan ejercer un liderazgo efectivo y eficaz en operaciones de guerra convencional y un desempeño acorde con el Comando de Misión. Este enfoque es particularmente relevante para el Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, ya que sus operaciones exigen una interacción constante entre los principios de liderazgo táctico y los elementos del comando de misión. Este equilibrio permite que los oficiales no solo cumplan con sus tareas de manera eficiente, sino que también desarrollen competencias que contribuyan a la modernización y efectividad del Ejército del Perú en un entorno militar contemporáneo.

La presente investigación se centró en abordar el siguiente problema general: ¿de qué manera las competencias en liderazgo se relacionan con el comando de misión en las funciones de los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3 durante el año 2023? Este cuestionamiento parte de la necesidad de comprender cómo las habilidades de liderazgo impactan en un aspecto fundamental para el éxito de las misiones militares, como lo es el comando de misión. Para profundizar en esta problemática, se formularon tres preguntas específicas que permitieron desglosar el análisis. En primer lugar, se buscó responder cómo las competencias en liderazgo se vinculan con el desarrollo de la intención del comando, es decir, en qué medida los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque “Cazadores” N° 3 logran interpretar y ejecutar las intenciones del comandante con base en sus capacidades de liderazgo. En segundo lugar, se planteó la interrogante sobre la relación entre estas competencias y la autonomía y empoderamiento en las funciones de dichos oficiales, con el objetivo de evaluar cómo el liderazgo contribuye a que los oficiales actúen con independencia y confianza en sus decisiones operativas. Finalmente, se indagó en cómo las competencias en liderazgo influyen en el manejo de la comunicación bidireccional, un factor clave para asegurar una transmisión clara y efectiva de información tanto hacia los subordinados como hacia los superiores en un entorno militar. Estas preguntas

específicas permitieron desglosar el problema general, ofreciendo un enfoque integral que buscó profundizar en la relación entre el liderazgo y las funciones operativas de los oficiales subalternos en el contexto militar del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3.

El objetivo general de esta investigación fue determinar la relación que existe entre las competencias en liderazgo y el comando de misión en las funciones de los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3 durante el año 2023. Este objetivo principal se desglosó en una serie de objetivos específicos que buscaron profundizar en aspectos clave de esta relación. En primer lugar, se pretendió determinar cómo las competencias en liderazgo se relacionan con el desarrollo de la intención del comando, es decir, en qué medida estas habilidades permiten a los oficiales interpretar y ejecutar las intenciones del comandante de manera efectiva. En segundo lugar, se buscó establecer la relación entre las competencias en liderazgo y la autonomía y empoderamiento de los oficiales en el desempeño de sus funciones, evaluando cómo el liderazgo fortalece su capacidad para actuar de manera independiente y con confianza en la toma de decisiones operativas. Por último, se persiguió determinar la relación entre las competencias en liderazgo y el manejo de la comunicación bidireccional, un aspecto esencial para garantizar que los oficiales sean capaces de comunicar de manera clara y eficiente tanto con sus subordinados como con sus superiores. Estos objetivos específicos proporcionan una visión más detallada de los componentes críticos de la investigación y guiarán el análisis de la relación entre liderazgo y comando de misión en el contexto de este agrupamiento militar.

La hipótesis general de esta investigación planteó que las competencias en liderazgo están directamente relacionadas con el comando de misión en las funciones de los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3 durante el año 2023. A partir de esta hipótesis general, se formularon varias hipótesis específicas que permitieron desglosar esta relación. En primer lugar, se planteó que las competencias en liderazgo se relacionan de manera directa con el desarrollo de la intención del comando, lo que implicó que los oficiales subalternos que demuestran habilidades de liderazgo más desarrolladas son capaces de interpretar y ejecutar con mayor precisión las intenciones del comandante. En segundo lugar, se postuló que existe una relación directa entre las competencias en liderazgo y la autonomía y empoderamiento de los oficiales en el desempeño de sus funciones, sugiriendo que el liderazgo contribuye significativamente a su capacidad de tomar decisiones independientes y actuar con mayor seguridad. Finalmente, se propuso que las competencias en liderazgo están directamente relacionadas con la comunicación bidireccional, lo cual implica que un liderazgo efectivo facilita una mejor comunicación tanto hacia los subordinados como hacia los superiores, asegurando una transmisión clara y eficiente de la información.

Estas hipótesis específicas permitieron analizar de manera detallada los componentes clave de la relación entre liderazgo y comando de misión dentro del contexto de este agrupamiento militar.

La importancia de este estudio radicó en el aporte que brindó al Agrupamiento Antitanque "Cazadores" N° 3, al proporcionar información relevante para la preparación de los comandantes de sección antitanque. Dado que el liderazgo en el nivel táctico es esencial, es necesario contar con oficiales que lo ejerzan de manera eficiente y eficaz. La formación de líderes es una prioridad para los ejércitos, los cuales consideran el liderazgo un factor fundamental para el desarrollo y éxito de sus organizaciones. Este estudio es importante desde tres enfoques: teórico, práctico y social. En el aspecto teórico, la investigación permitirá llenar una brecha de conocimiento en la formación de líderes en el Agrupamiento Antitanque "Cazadores" N° 3. En el plano práctico, los oficiales subalternos recibirán orientación sobre las competencias que deben desarrollar para ejercer un liderazgo táctico eficaz en el comando de misión. Finalmente, desde la perspectiva social, el estudio contribuirá a que los oficiales del agrupamiento dispongan de un liderazgo que no solo impacte de manera positiva en el personal subordinado, sino también en la población civil con la que interactúan durante las misiones estratégicas del Ejército del Perú.

La ubicación geográfica del Agrupamiento Antitanque "Cazadores" N° 3, no permitió aplicar los instrumentos de investigación de manera personal por parte del investigador, ni se pudo hacer una observación directa de la muestra en estudio, sin embargo, el investigador se apoyó de los medios tecnológicos para realizar la presente investigación.

Los antecedentes internacionales relacionados con el liderazgo en contextos militares destacan su relevancia en la formación y desarrollo de oficiales. Herrera (2021), en su investigación sobre "El liderazgo como competencia estratégica para la transmisión de conocimientos dentro de un ambiente militar", aplicó un enfoque cuantitativo a una muestra de 54 oficiales del Ejército Nacional de Colombia, concluyendo que la formación militar debe basarse en valores y principios, así como en una cultura organizacional de liderazgo que fomente la motivación y la integridad profesional. Por otro lado, Calderón y Peña (2014) evaluaron los estilos de liderazgo de los comandantes de primera línea del Ejército Nacional de Colombia mediante encuestas a 90 alumnos de cursos de Comando. Sus hallazgos sugieren que el liderazgo militar está intrínsecamente vinculado a la capacidad de inspirar a los hombres a la victoria, destacando la importancia de contar con habilidades específicas para el ejercicio del liderazgo. Complementando estos estudios, Martínez (2021) analizó la relación entre los estilos de liderazgo y las funciones ejecutivas en los oficiales jefes de la

Armada Argentina, encontrando que, aunque los oficiales poseen altas competencias en toma de decisiones y planificación, no se observó correlación entre estos estilos de liderazgo y sus habilidades ejecutivas. Estos estudios subrayan la necesidad de una formación integral en liderazgo que no solo contemple aspectos técnicos, sino también éticos y motivacionales, fundamentales para el éxito en el ámbito militar. Por otro lado, Fernández Sepúlveda, M. C. (2019), analiza cómo los estilos de liderazgo transformacional y transaccional influyen en el desempeño laboral de los empleados en una empresa multinacional. Utilizando el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) y evaluaciones de desempeño, se encontró que ambos estilos de liderazgo están presentes y afectan positivamente el desempeño, con el liderazgo transformacional teniendo un mayor impacto en el desempeño superior. Así mismo, García-Guiu López, C. M. (2020), realiza una revisión sistemática de artículos científicos y tesis doctorales sobre liderazgo militar en España. Los resultados indican un creciente interés en el liderazgo dentro de las Fuerzas Armadas españolas, destacando la necesidad de desarrollar estructuras docentes y de investigación especializadas para fomentar la producción científica en este campo. González (2019), en su investigación "Liderazgo transformacional en las Fuerzas Militares", exploró cómo este estilo de liderazgo impacta en el fortalecimiento de las competencias de los oficiales colombianos. El liderazgo transformacional, caracterizado por inspirar y motivar a los subordinados a través de una visión compartida, fue evaluado en el contexto militar. A través de un enfoque mixto, González concluyó que este estilo no solo mejora el compromiso del personal, sino que también impulsa la innovación y el desarrollo profesional, factores esenciales en un entorno militar en constante evolución. Su trabajo resalta la importancia de líderes capaces de inspirar confianza y fomentar un sentido de propósito en sus equipos. Motta (2021), en su tesis "Estrategia Militar y Uso de la Fuerza en Operaciones de Paz de las Naciones Unidas", presentó un análisis sobre las competencias de liderazgo requeridas en escenarios multinacionales. Este estudio, realizado en la Escuela de Defensa Nacional de Argentina, destacó que el liderazgo en operaciones de paz demanda habilidades específicas como la diplomacia, la resolución de conflictos y la gestión de la diversidad cultural. Motta concluyó que el mando tipo misión es una herramienta clave para garantizar la eficacia operativa en este tipo de contextos, ya que permite a los líderes actuar con autonomía dentro de un marco estratégico claro. Rossi (2018), en su trabajo "Liderazgo en las Fuerzas Armadas", llevado a cabo en el Centro de Estudios Estratégicos de la Facultad de la Defensa Nacional en Argentina, se enfocó en analizar las cualidades de los líderes militares para guiar a sus subordinados en situaciones de alta exigencia. Rossi identificó que el liderazgo militar efectivo requiere de habilidades de comunicación asertiva, empatía y capacidad para inspirar confianza en las tropas. Su investigación también subrayó que, en contextos operativos, los

líderes deben equilibrar la toma de decisiones rápida con la capacidad de prever las implicancias estratégicas de sus acciones.

Los antecedentes nacionales sobre el liderazgo militar ha sido un tema de interés en la investigación académica debido a su impacto directo en la toma de decisiones y el desempeño operativo de las fuerzas armadas. Diversos estudios en el contexto peruano han abordado la relación entre liderazgo y mando tipo misión en la formación militar. Medina (2021) desarrolló una estrategia de fortalecimiento del liderazgo de combate en la toma de decisiones de grandes unidades de combate, resaltando la importancia del comando de misión estructurado en procesos académicos y profesionales institucionales, con un enfoque socioformativo basado en competencias. En la misma línea, Canchanya (2021) investigó la relación entre el mando tipo misión y el liderazgo en cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos, concluyendo que existe una relación significativa entre ambos elementos, lo que refuerza la importancia de incorporar el mando tipo misión en la formación militar. A su vez, Castillo et al. (2019) identificaron que la formación en liderazgo en oficiales egresados de las Maestrías en Ciencias Militares de la Escuela de Guerra del Ejército está directamente relacionada con su desempeño laboral, lo que subraya la relevancia del liderazgo en la efectividad profesional de los oficiales. Por otro lado, Benites et al. (2019), examina cómo el liderazgo transformacional afecta la percepción de los empleados sobre el significado de su trabajo. A través de un análisis detallado, se encontró que los líderes transformacionales inspiran a los empleados a ver su trabajo como significativo y gratificante, lo que aumenta su compromiso y desempeño. Así mismo, Callme y Cáceres (2020), investigan la relación entre el liderazgo militar y el ejercicio del mando tipo misión en cadetes. Utilizando un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental transaccional, se encuestaron 162 cadetes de cuarto año. Los resultados, analizados mediante el coeficiente Chi Cuadrado, revelaron una relación significativa entre las cualidades del líder y el ejercicio del mando tipo misión. Barboza, Chávez y Charalla (2018), en su tesis titulada "Relación del liderazgo mando tipo misión y el perfil profesional del oficial de infantería del Ejército del Perú en el año 2017", realizaron un estudio exhaustivo en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú. Este trabajo utilizó un enfoque cuantitativo descriptivo-correlacional para evaluar cómo la implementación del mando tipo misión impacta las competencias profesionales. La muestra incluyó a oficiales en formación y en servicio activo, destacando que el mando tipo misión fomenta la autonomía, el liderazgo situacional y la capacidad de tomar decisiones bajo presión. Asimismo, los autores concluyen que el perfil profesional de los oficiales de infantería mejora significativamente cuando este enfoque se integra en la formación, especialmente en los niveles tácticos. Poblet (2019), en su tesis "Liderazgo y satisfacción laboral del personal de la Fuerza de Aviación Naval del Perú", investigó cómo los estilos de liderazgo influyen en el

desempeño y la satisfacción laboral del personal militar. El estudio incluyó una muestra de oficiales y suboficiales de la Fuerza de Aviación Naval, aplicando un enfoque correlacional descriptivo. Poblet encontró que los líderes con un enfoque transformacional, que inspiran y motivan a través de una visión compartida, generan mayor satisfacción laboral en comparación con aquellos que adoptan un liderazgo transaccional. Asimismo, se enfatizó que un ambiente laboral motivador y estructurado por líderes efectivos resulta en un mejor desempeño y cohesión en el equipo. Peña et al. (2017), en su investigación "Relación entre el liderazgo del Comando de Educación del Ejército con el desempeño de los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi", realizaron un estudio detallado sobre el impacto del liderazgo organizacional en la calidad educativa de los docentes militares. Analizando una muestra representativa de instructores y directivos, el estudio concluyó que el liderazgo basado en el apoyo y la comunicación efectiva mejora el desempeño académico de los docentes. Esto, a su vez, fortalece la calidad de la enseñanza impartida a los cadetes, garantizando una formación alineada con los valores y competencias necesarias para el liderazgo militar en el Perú.

El liderazgo y el comando tipo misión en el contexto militar se sustentan en diversas teorías que enfatizan la importancia de la flexibilidad, la autonomía y la toma de decisiones descentralizada. El liderazgo situacional, propuesto por Hersey y Blanchard (1969), resalta que los líderes deben ajustar su estilo de liderazgo según la madurez y las capacidades de sus subordinados, alternando entre un enfoque directivo y uno de apoyo. A su vez, la teoría de la toma de decisiones participativa, como la planteada por Greenberg (2011), destaca los beneficios del empoderamiento y la colaboración en la mejora del rendimiento del equipo.

Otro aspecto clave es el desarrollo de competencias en liderazgo, tales como la inteligencia emocional, que Goleman (2002) presenta como fundamental para manejar las relaciones interpersonales y fomentar un ambiente de confianza y cooperación. Además, la autogestión y la capacidad de ejecución, mencionadas por Kotter (1996), resultan esenciales para liderar eficazmente en escenarios críticos y de alta presión.

El concepto de comando de misión se destaca como un enfoque que favorece la descentralización del poder de decisión, permitiendo que los subordinados tomen decisiones en el momento oportuno, siempre que comprendan claramente la intención del líder. Esta estrategia, que McChrystal (2015) popularizó en el ámbito militar moderno, se basa en la confianza, la comunicación efectiva y la adaptabilidad, factores esenciales para actuar en contextos de alta volatilidad y complejidad operacional. En resumen, el liderazgo y el

comando de misión requieren una combinación de competencias interpersonales, autonomía y un enfoque flexible para enfrentar desafíos complejos en el entorno militar.

El liderazgo es un componente fundamental en el funcionamiento y éxito de cualquier organización, influyendo directamente en el rendimiento, la motivación y el compromiso de los colaboradores. Diversos autores han estudiado y clasificado los estilos de liderazgo, proporcionando un marco teórico que permite comprender las diferentes formas en que los líderes ejercen su influencia.

Uno de los enfoques más conocidos es el propuesto por Lewin, Lippitt y White (1939), quienes identificaron tres estilos principales: autocrático, democrático y *laissez-faire*. El liderazgo autocrático se caracteriza por un control centralizado donde el líder toma decisiones sin la participación de los subordinados. Este estilo puede ser eficaz en situaciones donde se requiere una toma de decisiones rápida, pero a menudo resulta en una baja moral y reducida creatividad entre los empleados (Bass, 1990). Por otro lado, el liderazgo democrático implica la participación activa de los miembros del equipo en el proceso de toma de decisiones. Diversos estudios han demostrado que este estilo fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y mejora la satisfacción laboral (Northouse, 2018). Finalmente, el estilo *laissez-faire* se caracteriza por una intervención mínima del líder, permitiendo que los empleados tomen sus propias decisiones. Aunque este enfoque puede ser efectivo en equipos altamente capacitados y autónomos, también puede conducir a la falta de dirección y cohesión (Avolio & Bass, 2004).

Otro modelo relevante es el liderazgo transformacional, desarrollado por Burns (1978) y ampliado por Bass (1990). Este estilo implica que el líder inspira y motiva a los empleados a alcanzar metas que superan sus intereses individuales, fomentando el cambio y la innovación dentro de la organización. Los líderes transformacionales se caracterizan por su visión a largo plazo, carisma y capacidad de inspirar confianza y admiración (Bass & Riggio, 2006).

En contraste, el liderazgo transaccional se basa en el intercambio de recompensas por desempeño. Este enfoque, también identificado por Bass (1990), establece claramente las expectativas y proporciona retroalimentación constante, pero no suele fomentar la creatividad ni el desarrollo personal de los empleados. No obstante, es eficaz en contextos donde se requiere un control estricto y una estructura jerárquica definida (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996).

Finalmente, el liderazgo situacional, propuesto por Hersey y Blanchard (1969), sugiere que no existe un estilo de liderazgo único y efectivo en todas las situaciones. En su lugar, los líderes deben adaptar su enfoque según el nivel de competencia y disposición de los

empleados. Este modelo destaca la importancia de la flexibilidad y la capacidad del líder para evaluar las circunstancias y ajustar su comportamiento en consecuencia (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2013). Los estilos de liderazgo son diversos y cada uno presenta ventajas y desafíos particulares. La elección del estilo adecuado depende de las características del equipo, las metas organizacionales y el contexto en el que opera la organización. Comprender y aplicar estos modelos puede potenciar el desempeño y la cohesión de los equipos, contribuyendo al éxito organizacional.

Capítulo II: Materiales y Métodos

Para Hernández Sampieri, R. et al (2014), el enfoque cuantitativo en investigación se caracteriza por la recolección y análisis de datos numéricos para evaluar hipótesis y medir variables. Este enfoque se centra en la objetividad, la medición precisa y la aplicación de métodos estadísticos para generalizar resultados a poblaciones más amplias. Es común en ciencias naturales y sociales, donde se busca cuantificar comportamientos, opiniones o fenómenos.

La investigación básica, también conocida como investigación fundamental o pura, se enfoca en generar conocimientos y comprensión teórica sobre fenómenos fundamentales y principios subyacentes. Su objetivo principal no es la aplicación práctica inmediata de los resultados, sino ampliar el entendimiento general de un campo de estudio. Esta investigación es crucial para el avance científico, proporcionando la base teórica necesaria para posteriores investigaciones aplicadas y desarrollos tecnológicos. (Kerlinger, F. N., & Lee, H. B., 2000).

El nivel de investigación de este estudio es simple o elemental. Este nivel de investigación se enfoca en los problemas deben ser de diagnóstico, comparativos, correlacionales (dos variables), explicativos (causa y efecto), de contenido (tema y fuente o tema y perspectiva) y cualitativos de un solo elemento estructural (Ríos, 2005).

El diseño de investigación no experimental transversal implica la observación y análisis de un fenómeno, característica o conjunto de variables en un punto específico en el tiempo. Este enfoque se utiliza para describir el estado o características de una población en un momento dado, sin manipular variables. (Hernández-Sampieri et al, 2014).

“Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Chaudhuri, 2018 y Lepkowski, 2008b, citado por Hernandez-Sampieri et al, 2014). En el estudio la población la constituyeron los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque “Cazadores” N° 3 que laboran en el año 2023.

En el muestreo intencional o no intencional, el investigador selecciona individuos de la muestra basándose en la situación más simple, es decir. aquellos que resultan más accesibles para el investigador (Valencia, Plaza, Ñaupas, & Palacios, 2015, p. 208). El estudio recolectó muestras, intencionalmente o no, de 30 oficiales subalternos que trabajaron en el Agrupamiento Antitanque de “Cazadores” N° 3 en 2023.

Según Daniel Goleman (2002), las competencias de liderazgo están estrechamente ligadas a la inteligencia emocional, e incluyen un conjunto de habilidades interpersonales y de autogestión. Goleman identifica componentes clave como la autoconciencia, la

autoregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales. Estas competencias permiten a los líderes manejar efectivamente sus propias emociones, influir positivamente en las emociones de los demás, fomentar relaciones productivas y dirigir equipos hacia el logro de objetivos.

Para Northouse, P. (2018), medir las competencias de liderazgo implica evaluar una serie de habilidades y comportamientos que son clave para un liderazgo efectivo. Algunos métodos y herramientas comunes para esta medición incluyen:

Evaluaciones 360 Grados: Recopilan retroalimentación sobre un líder de varias fuentes, incluyendo superiores, colegas, subordinados y, a veces, clientes. Son útiles para obtener una perspectiva integral del desempeño del líder.

Inventarios de Personalidad y Pruebas Psicométricas: Herramientas como el Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) o el Big Five Personality Test, que ofrecen información sobre rasgos de personalidad y cómo estos pueden influir en el estilo de liderazgo.

Assessment Centers: Involucran una serie de ejercicios y simulaciones que evalúan las competencias de liderazgo en situaciones que imitan los desafíos del mundo laboral.

Entrevistas Conductuales y de Competencias: Basadas en discutir experiencias pasadas y situaciones específicas, estas entrevistas buscan evidencia de competencias de liderazgo en acción.

Tabla 1

Operacionalización: Competencias en liderazgo

Dimensiones	Indicador	Ítem	Escala	Niveles y rangos
Habilidades interpersonales	-Comunicación efectiva -Empatía y Sensibilidad Interpersonal -Construcción de Relaciones y Networking	1, 2, 3, 4, 5, 6	Ninguno (1) Casi ninguno (2) Algunos (3) Casi todos (4) Todos (5)	Alto Regular Bajo
Habilidades de autogestión	-Inteligencia emocional -Resiliencia y manejo de estrés -Autodisciplina y ética de trabajo	7, 8, 9, 10, 11, 12		
Habilidades de ejecución	-Toma de decisiones y juicio -Gestión del Cambio y Adaptabilidad -Orientación a Resultados y Ejecución	13, 14, 15, 16, 17, 18		

Para McChrystal, S. (2015), el Comando de Misión, originado en el ámbito militar y extendido a la gestión organizacional, se centra en la delegación de autoridad y la toma de

decisiones descentralizada. Según esta filosofía, los líderes establecen los objetivos y la intención general de una misión, mientras otorgan a los subordinados la libertad y responsabilidad para determinar cómo alcanzarlos. Este enfoque fomenta la iniciativa, la adaptabilidad y la innovación, permitiendo una respuesta rápida y efectiva en entornos cambiantes y bajo incertidumbre.

Medir la efectividad del Comando de Misión implica evaluar cómo las estrategias de liderazgo y toma de decisiones descentralizada impactan en la organización y su capacidad para alcanzar sus objetivos. Algunos métodos para medir el Comando de Misión incluyen:

Evaluación de la Claridad de la Intención del Comando: Medir cuán efectivamente los líderes comunican los objetivos y la intención de la misión a sus subordinados.

Análisis de la Autonomía de los Subordinados: Evaluar el grado en que los subordinados toman decisiones independientes y cómo estas decisiones se alinean con la intención del comando.

Medición de la Adaptabilidad Organizacional: Evaluar cómo la organización se adapta a los cambios y desafíos imprevistos bajo el modelo de Comando de Misión.

Evaluaciones de Rendimiento y Resultados: Analizar los resultados concretos de las misiones o proyectos en términos de eficacia, eficiencia y cumplimiento de objetivos.

Tabla 2

Operacionalización: Comando de misión

Dimensiones	Indicador	Ítem	Escala	Niveles y rangos
Intención del comando	<ul style="list-style-type: none"> - Claridad de Comunicación - Consistencia en la ejecución de tareas - Nivel de iniciativa de los subordinados 	1, 2, 3, 4, 5, 6	Ninguno (1) Casi ninguno (2) Algunos (3) Casi todos (4) Todos (5)	Alto Regular Bajo
Autonomía y empoderamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de toma de decisiones independiente - Calidad de las decisiones tomadas - Iniciativa y proactividad 	7, 8, 9, 10, 11, 12		
Comunicación bidireccional	<ul style="list-style-type: none"> - Frecuencia de la comunicación - Nivel de comprensión - Respuesta a la retroalimentación 	13, 14, 15, 16, 17, 18		

El cuestionario es una técnica de recolección de datos ampliamente utilizada en la investigación que consiste en una serie de preguntas escritas diseñadas para obtener información específica de los encuestados. Esta herramienta es eficiente para recopilar datos

de una gran cantidad de personas de manera relativamente rápida y económica. Los cuestionarios pueden ser administrados en papel, digitalmente o en línea, y pueden incluir una variedad de tipos de preguntas, como preguntas abiertas, cerradas, de opción múltiple y escalas de Likert. Los cuestionarios son particularmente útiles para obtener datos cuantitativos, aunque también pueden incluir preguntas cualitativas. Son aplicables en una amplia gama de campos, desde las ciencias sociales y de mercado hasta la salud y la educación, y son esenciales para estudios descriptivos, correlacionales y en algunos casos experimentales. Babbie, E. (2016). La recolección de información se basó en las siguientes técnicas: el análisis documental y la encuesta.

Para el análisis de la literatura, la información se obtuvo de fuentes abiertas, como libros de gestión, reglamentos y revistas y sitios web profesionales militares. Las técnicas de análisis de documentos utilizaron herramientas como registros bibliográficos, resúmenes y anotaciones para clasificar y organizar información y luego incorporarla a la investigación. Los métodos de encuesta recopilaron información para probar hipótesis de trabajo.

En la parte estadística, para el procesamiento de datos se utilizó el programa estadístico SPSS (Statistical Package For Social Science versión 25), de manera que se crearon tablas y diagramas unidimensionales para representar la información.

Tabla 3

Escala de interpretación del coeficiente Rho Spearman según Bisquerra.

Rango	Relación
$r = 1$	Perfecta
0,80 – 1	Muy alta
0,60 – 0,80	Alta
0,40 – 0,60	Moderada
0,20 – 0,40	Baja
0,00 – 0,20	Muy baja
$r = 0$	Nula

Fuente: Bisquerra (2004)

Tabla 4

Escala de interpretación del coeficiente de Correlación de Pearson según

<i>Rango</i>	<i>Relación</i>
<i>0.00 – 0.30</i>	<i>Débil</i>
<i>0.31 - .050</i>	<i>Moderada</i>
<i>0.51 – 0.70</i>	<i>Fuerte</i>
<i>0.71 – 1.00</i>	<i>Muy fuerte</i>

Fuente: Mukaka (2012)

Capítulo III : Resultados

3.1 Análisis Descriptivo

Tabla 5

Distribución de encuestados en relación a los niveles alcanzados en competencias en liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Competencias en Liderazgo	REGULAR	7	23,3	23,3	23,3
	ALTO	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabla 6

Distribución de encuestados en relación a los niveles alcanzados en comando de misión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Comando de misión	REGULAR	10	33,3	33,3	33,3
	ALTO	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabla 7

Distribución de encuestados en relación a los niveles alcanzados en intención del comando

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Intención del Comando	REGULAR	12	40,0	40,0	40,0
	ALTO	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabla 8

Distribución de encuestados en relación a los niveles alcanzados en Autonomía y empoderamiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Autonomía y empoderamiento	REGULAR	10	33,3	33,3	33,3
	ALTO	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabla 9

Distribución de encuestados en relación a los niveles alcanzados en Comunicación bidireccional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Comunicación bidireccional	REGULAR	8	26,7	26,7	26,7
	ALTO	22	73,3	73,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

3.2 Análisis Inferencial

Tabla 10

Prueba de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Competencias de liderazgo	,966	30	,429
Comando de misión	,925	30	,037

Tabla 11*Correlación de la Hipótesis General*

		Competencias en Liderazgo	
Rho de Spearman	Competencias en liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	30
	Comando de misión	Coefficiente de correlación	,742**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	30

Hipótesis General: Las competencias en liderazgo se relacionan directamente con el comando de misión en las funciones de los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, año 2023.

Hipótesis Nula: Las competencias en liderazgo no se relacionan directamente con el comando de misión en las funciones de los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, año 2023.

Análisis: De acuerdo con la significancia bilateral, la cual es menor a 0,05; se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

Interpretación: De acuerdo con la escala de Bisquerra existe una relación alta entre las competencias en liderazgo y el comando de misión, con un coeficiente de correlación de 0,742.

Tabla 12*Prueba de normalidad*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Competencias en liderazgo	,966	30	,429

Intención del Comando	,948	30	,148
-----------------------	------	----	------

Tabla 13*Correlación de la Hipótesis específica 1*

		Competencias en liderazgo	Intención del comando
Competencias en liderazgo	Correlación de Pearson	1	,733**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	30	30
Intención del comando	Correlación de Pearson	,733**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	30	30

Hipótesis específica 1: Las competencias en liderazgo se relacionan directamente con el desarrollo de la intención del comando en las funciones de los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, año 2023.

Hipótesis Nula: Las competencias en liderazgo no se relacionan directamente con el desarrollo de la intención del comando en las funciones de los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, año 2023.

Análisis: De acuerdo con la significancia bilateral, la cual es menor a 0,05; se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

Interpretación: De acuerdo con la escala de Mukaka, existe una relación muy fuerte entre las competencias en liderazgo y la intención del comando, con un coeficiente de correlación de 0,733.

Tabla 14*Prueba de normalidad*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Competencias de liderazgo	,966	30	,429
Autonomía y empoderamiento	,911	30	,016

Tabla 15*Correlación de la Hipótesis específica 2*

		Competencias en Liderazgo
Rho de Spearman	Competencias en liderazgo	Coeficiente de correlación
		Sig. (bilateral)
		N
	Autonomía y empoderamiento	Coeficiente de correlación
		Sig. (bilateral)
		N

Hipótesis de específica 2: Las competencias en liderazgo se relacionan directamente con la autonomía y empoderamiento en las funciones de los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, año 2023.

Hipótesis Nula: Las competencias en liderazgo no se relacionan directamente con la autonomía y empoderamiento en las funciones de los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, año 2023.

Análisis: De acuerdo con la significancia bilateral, la cual es menor a 0,05; se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

Interpretación: De acuerdo con la escala de Bisquerra existe una relación alta entre las competencias en liderazgo y el comando de misión, con un coeficiente de correlación de 0,743.

Tabla 16

Prueba de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Competencias en liderazgo	,966	30	,429
Comunicación bidireccional	,938	30	,081

Tabla 17

Correlación de la Hipótesis específica 3

		Competencias en liderazgo	Comunicación bidireccional
Competencias en liderazgo	Correlación de Pearson	1	,745**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	30	30
Comunicación bidireccional	Correlación de Pearson	,745**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	30	30

Hipótesis específica 3: Las competencias en liderazgo se relacionan directamente con comunicación bidireccional en las funciones de los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, año 2023.

Hipótesis Nula: Las competencias en liderazgo no se relacionan directamente con comunicación bidireccional en las funciones de los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, año 2023.

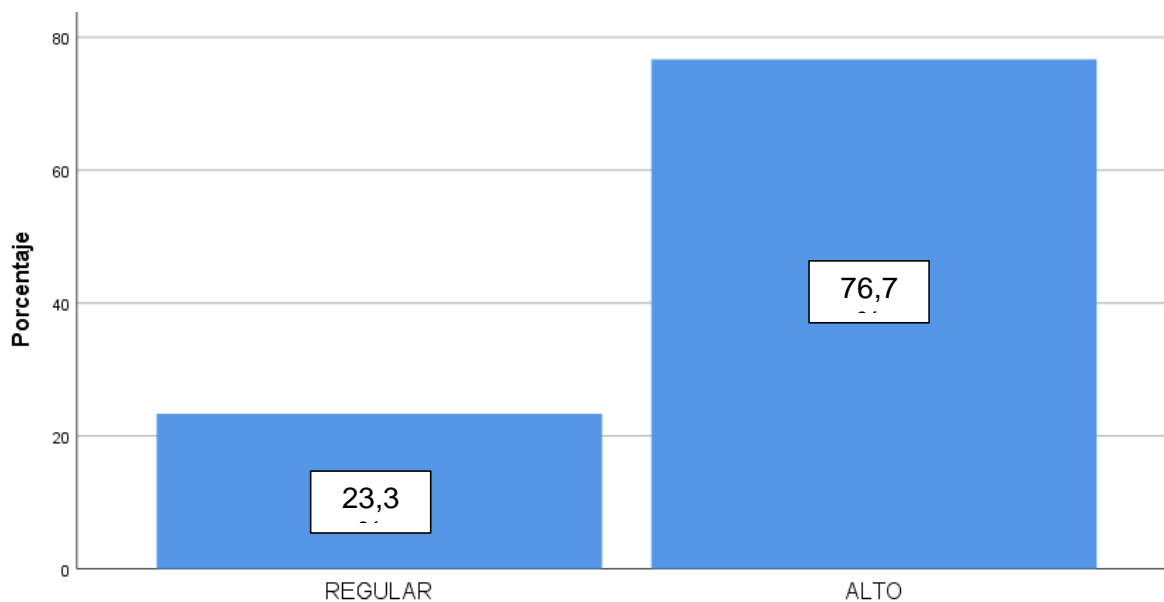
Análisis: De acuerdo con la significancia bilateral, la cual es menor a 0,05; se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

Interpretación: De acuerdo con la escala de Mukaka, existe una relación muy fuerte entre las competencias en liderazgo y la intención del comando, con un coeficiente de correlación de 0,745.

3.3 Análisis Complementarios

Figura 1

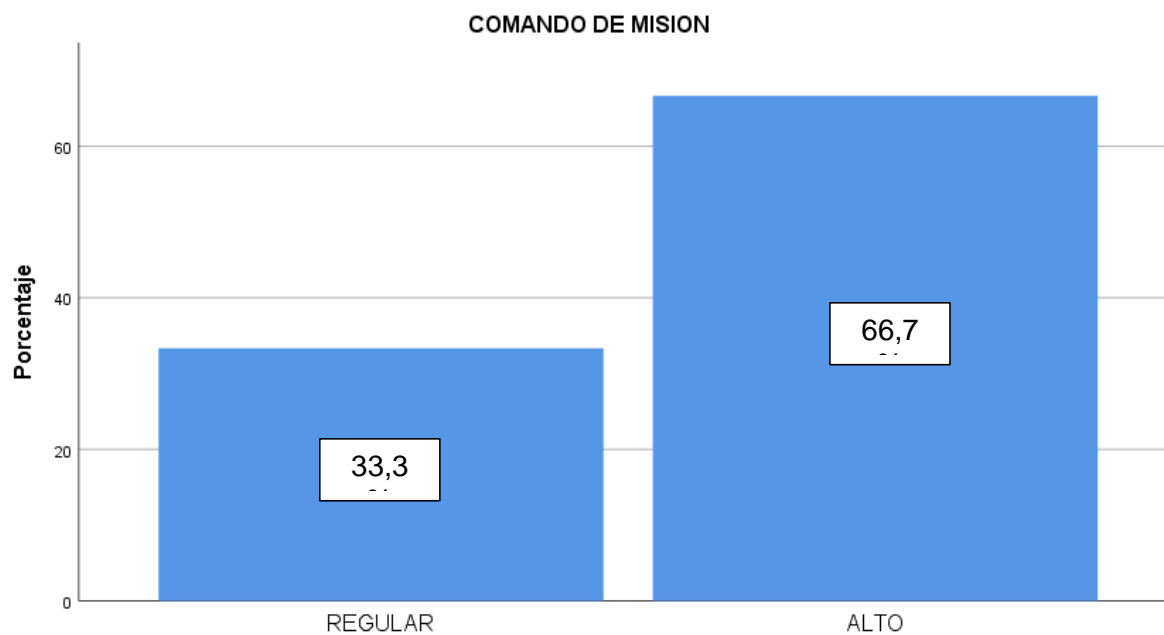
Análisis de la variable Competencias en liderazgo



Nota: De la figura 1 se puede observar que la mayoría de los encuestados (76,7%), considera que los oficiales subalternos tienen un nivel alto en competencias en liderazgo, mientras que un 23,3% considera que tienen un nivel regular.

Figura 2

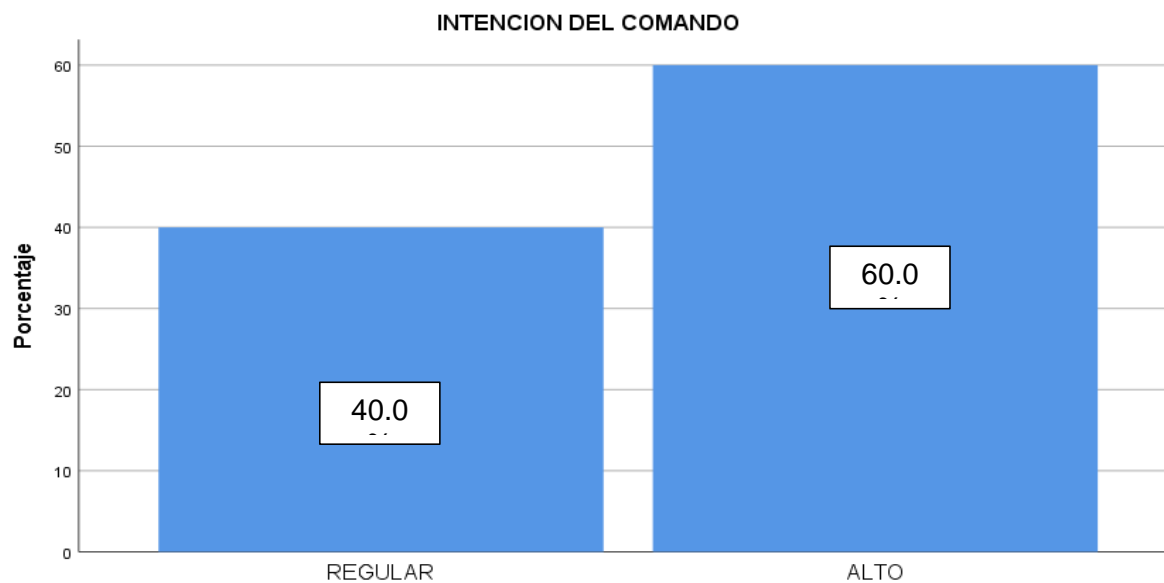
Análisis de la variable Comando de misión



Nota: De la figura 2 se puede observar que la mayoría de los encuestados (66,7%), considera que los oficiales subalternos tienen un nivel alto en el comando de misión, mientras que un 33,3% considera que tienen un nivel regular.

Figura 3

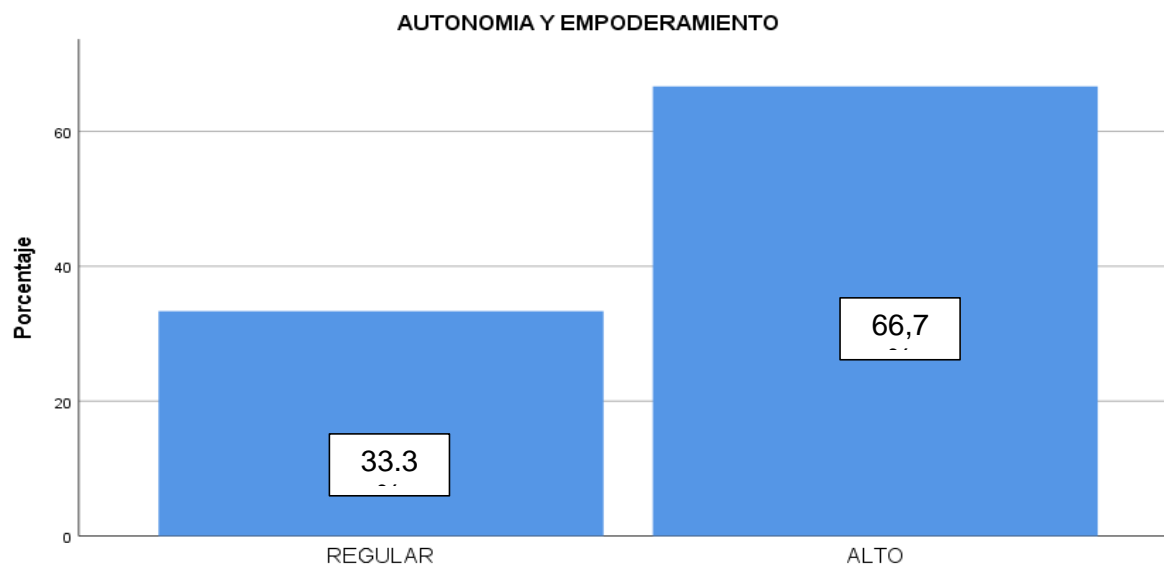
Análisis de la dimensión intención del Comando



Nota: De la figura 3 se puede observar que la mayoría de los encuestados (60.0%), considera que los oficiales subalternos tienen un nivel alto en intención del comando, mientras que un 40.0% considera que tienen un nivel regular.

Figura 4

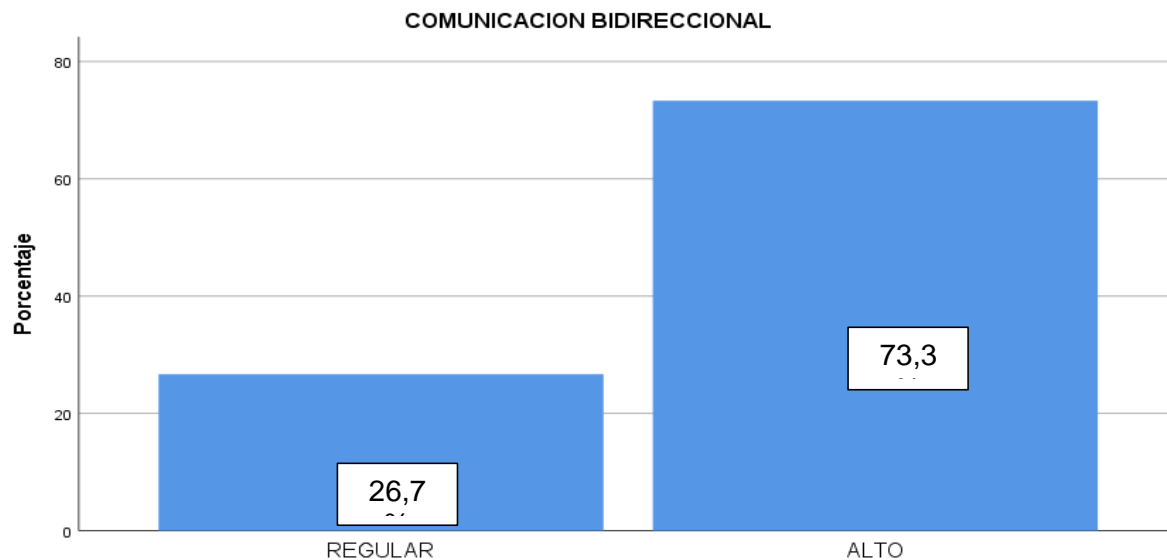
Análisis de la dimensión autonomía y empoderamiento



Nota: De la figura 4 se puede observar que la mayoría de los encuestados (66,7%), considera que los oficiales subalternos tienen un nivel alto en autonomía y empoderamiento, mientras que un 33,3% considera que tienen un nivel regular.

Figura 5

Análisis de la dimensión comunicación bidireccional



Nota: De la figura 5 se puede observar que la mayoría de los encuestados (73,3%), considera que los oficiales subalternos tienen un nivel alto en comunicación bidireccional, mientras que un 26,7% considera que tienen un nivel regular.

Capítulo IV: Discusión de Resultados

4.1 Discusión

Los resultados del análisis estadístico muestran una correlación positiva y significativa entre las competencias en liderazgo y el comando de misión en las funciones de los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3. Con un coeficiente de correlación de 0,742, esta relación se clasifica como alta según la escala de Bisquerra (2004), lo que indica una fuerte conexión entre ambas variables. Estos hallazgos sugieren que las habilidades de liderazgo influyen significativamente en la capacidad de los oficiales subalternos para ejecutar el comando de misión de manera efectiva. Además, la significancia bilateral menor a 0,05 confirma que la relación observada no es producto del azar, lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación. En términos prácticos, este hallazgo tiene implicaciones importantes para la gestión y desarrollo de competencias dentro del agrupamiento. Según Northouse (2018), el liderazgo eficaz está directamente vinculado a la influencia positiva sobre el rendimiento del equipo, lo cual respalda los resultados encontrados en este estudio. La alta percepción de los encuestados sobre las competencias en liderazgo de los oficiales subalternos (76,7%) refuerza la idea de que el liderazgo es un factor clave para el éxito en la ejecución de sus funciones. Por tanto, se puede concluir que los oficiales subalternos con mayores competencias en liderazgo tienen una mejor capacidad para llevar a cabo el comando de misión, lo que podría sugerir la necesidad de reforzar los programas de formación y entrenamiento en liderazgo para mantener y mejorar estos niveles en el futuro.

Los resultados del análisis muestran una correlación significativa y fuerte entre las competencias en liderazgo y el desarrollo de la intención del comando en las funciones de los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, con un coeficiente de correlación de 0,733. Según la clasificación de Mukaka (2012), esta relación se interpreta como muy fuerte, lo que sugiere que las competencias de liderazgo están estrechamente vinculadas con la capacidad de los oficiales para interpretar y ejecutar la intención del comando. La significancia bilateral, al ser menor de 0,05, confirma la solidez de esta relación, permitiendo rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación. Esto implica que las habilidades de liderazgo, tales como la claridad en la comunicación y la toma de decisiones, influyen directamente en la comprensión y ejecución del comando. Según Northouse (2018), el liderazgo efectivo está íntimamente relacionado con la capacidad de influir en los demás para cumplir los objetivos de la organización, lo cual es coherente con los resultados obtenidos en este análisis. Asimismo, se observa que la percepción mayoritaria de los encuestados (66,7%) es que los oficiales subalternos muestran un alto nivel en la

ejecución del comando, mientras que un 33,3% los considera en un nivel regular. Estos resultados resaltan la importancia de continuar fomentando el desarrollo de competencias de liderazgo entre los oficiales subalternos, ya que su influencia en la claridad y consistencia en la ejecución de la intención del comando es clave para la eficacia organizacional. Este hallazgo destaca la relevancia del liderazgo en contextos militares, donde la capacidad de comunicar y ejecutar la intención del comando es fundamental para la consecución de los objetivos. Por tanto, es crucial que los programas de formación de oficiales incluyan un enfoque robusto en el desarrollo de habilidades de liderazgo que faciliten un mayor entendimiento y alineación con las directrices de la misión.

El análisis estadístico revela una correlación positiva significativa entre las competencias en liderazgo y la autonomía y empoderamiento en las funciones de los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, con un coeficiente de correlación de 0,743. Según la clasificación de Bisquerra (2004), este valor indica una relación alta, lo que sugiere que el desarrollo de competencias de liderazgo tiene un impacto directo sobre la capacidad de los oficiales subalternos para tomar decisiones de manera independiente y sentir confianza en sus acciones. La significancia bilateral, menor a 0,05, permite aceptar la hipótesis de investigación y rechazar la hipótesis nula. Esto indica que las competencias de liderazgo no solo son necesarias para guiar a los oficiales subalternos, sino que también fomentan su empoderamiento y autonomía en la toma de decisiones, elementos esenciales en contextos militares donde la rapidez y la eficacia son cruciales. De acuerdo con Northouse (2018), el liderazgo efectivo no solo se basa en la influencia directa del líder, sino también en la capacidad de empoderar a los subordinados para que asuman mayores responsabilidades y actúen con independencia cuando sea necesario. Los datos adicionales de la Figura 3 muestran que el 60% de los encuestados percibe un alto nivel de autonomía y empoderamiento en los oficiales subalternos, mientras que el 40% considera que su nivel es regular. Esto sugiere que, aunque la mayoría percibe un buen desempeño en estas áreas, aún hay margen para mejorar el desarrollo de la autonomía, lo cual podría alcanzarse mediante un refuerzo de las competencias de liderazgo. En resumen, la relación significativa entre el liderazgo y el empoderamiento destaca la importancia de la formación en liderazgo en el contexto militar, especialmente en lo que respecta a la capacidad de los oficiales subalternos para tomar decisiones de manera independiente. Fortalecer estas competencias puede conducir a un equipo más ágil y capaz de adaptarse a situaciones cambiantes.

Los resultados del análisis muestran una correlación significativa y muy fuerte entre las competencias en liderazgo y la comunicación bidireccional en las funciones de los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, con un coeficiente de correlación

de 0,745. Según la clasificación de Mukaka (2012), este valor sugiere una relación muy estrecha entre estas dos variables, lo que implica que las competencias de liderazgo juegan un papel importante en la efectividad de la comunicación entre los oficiales subalternos y sus superiores o pares. La significancia bilateral, menor a 0,05, respalda la aceptación de la hipótesis de investigación y el rechazo de la hipótesis nula. Esto confirma que las competencias de liderazgo no solo influyen en la toma de decisiones y la gestión de equipos, sino que también mejoran la calidad de la comunicación bidireccional, un aspecto fundamental en entornos militares donde la precisión y claridad en las órdenes y retroalimentación son esenciales. De acuerdo con Northouse (2018), el liderazgo eficaz se basa en la capacidad del líder para comunicarse de manera clara y bidireccional, facilitando tanto la emisión de directrices como la recepción de retroalimentación de los subordinados, lo cual contribuye a la mejora continua del equipo. El liderazgo efectivo mejora la capacidad de los subordinados para expresar sus opiniones y comprender las directrices emitidas por los superiores. Este tipo de comunicación bidireccional fortalece la cohesión del equipo y permite una mayor adaptabilidad frente a situaciones cambiantes, algo crucial en un agrupamiento militar. En resumen, el liderazgo no solo fomenta el desarrollo individual de los oficiales subalternos, sino que también mejora significativamente los canales de comunicación dentro del agrupamiento, lo que puede resultar en un mejor desempeño organizacional y un mayor cumplimiento de los objetivos estratégicos.

4.2 Conclusiones

4.2.1 Conclusión General

De acuerdo con el análisis realizado y del objetivo general planteado, se concluye que existe una correlación alta y significativa entre las competencias en liderazgo y el comando de misión en las funciones de los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3 en el año 2023. El coeficiente de correlación de 0,742 según la escala de Bisquerra (2004) indica una conexión fuerte entre ambas variables, lo que sugiere que el liderazgo efectivo tiene un impacto directo y positivo en la capacidad de los oficiales subalternos para ejecutar el comando de misión de manera eficiente. Estos resultados respaldan la hipótesis de investigación y sugieren la importancia de continuar reforzando las competencias de liderazgo dentro del agrupamiento para garantizar un mejor desempeño en las funciones de comando.

4.2.2 Conclusión Específicas

De acuerdo con el objetivo específico 1, se concluye que existe una relación muy fuerte y significativa entre las competencias en liderazgo y el desarrollo de la intención del comando en las funciones de los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, con un coeficiente de correlación de 0,733. Este resultado, clasificado como una correlación muy fuerte según Mukaka (2012), confirma que las competencias en liderazgo influyen directamente en la capacidad de los oficiales para interpretar y ejecutar con claridad la intención del comando. La significancia bilateral menor a 0,05 refuerza la validez de esta relación, permitiendo rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación.

De acuerdo con el objetivo específico 2, el análisis estadístico del estudio demuestra una correlación positiva significativa (coeficiente de correlación de 0,743) entre las competencias en liderazgo y la autonomía y empoderamiento de los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3. Este resultado respalda la hipótesis de investigación, que sostiene que el desarrollo de competencias de liderazgo tiene un impacto directo en la capacidad de los oficiales para tomar decisiones de manera independiente y sentir confianza en sus funciones. La significancia estadística de los datos indica que la mejora en las competencias de liderazgo promueve una mayor autonomía y empoderamiento en los oficiales subalternos, elementos cruciales en contextos militares que requieren rapidez y eficacia en la toma de decisiones. La percepción de los encuestados, donde el 60% reporta un alto nivel de autonomía, mientras que el 40% considera que es regular, sugiere que, aunque se han logrado avances, aún existe margen para optimizar la formación en liderazgo.

De acuerdo a los resultados se muestra una correlación significativa y muy fuerte (coeficiente de correlación de 0,745) entre las competencias en liderazgo y la comunicación bidireccional en las funciones de los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3. Este hallazgo confirma que las competencias en liderazgo son fundamentales para la efectividad de la comunicación entre oficiales subalternos y sus superiores o pares. La significancia estadística menor a 0,05 respalda la hipótesis de investigación, indicando que un liderazgo efectivo no solo facilita la toma de decisiones y la gestión de equipos, sino que también mejora la calidad de la comunicación bidireccional. La capacidad del líder para emitir directrices claras y recibir retroalimentación de manera efectiva es necesaria en el entorno militar, donde la precisión y la claridad en la comunicación son vitales. En conclusión, para lograr el objetivo específico de determinar la relación entre las competencias en liderazgo y la comunicación bidireccional, es crucial fortalecer las

habilidades de liderazgo entre los oficiales subalternos. Un liderazgo eficaz no solo contribuye al desarrollo individual de los oficiales, sino que también optimiza los canales de comunicación dentro del agrupamiento, mejorando el desempeño organizacional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

4.3 Recomendaciones

4.3.1 Recomendación General

De acuerdo con los resultados, el análisis revela una correlación alta y significativa (coeficiente de correlación de 0,742) entre las competencias en liderazgo y el comando de misión, por lo cual, es fundamental implementar medidas que fortalezcan estas competencias para mejorar el desempeño en las funciones de comando. Para mejorar el comando de misión, se recomienda desarrollar un programa integral de formación en liderazgo para los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3. Este programa debería incluir capacitación específica en liderazgo, simulaciones prácticas de comando, mentoría por parte de oficiales con experiencia, y evaluaciones periódicas del desempeño. Además, es necesario fomentar una cultura que valore y recompense el liderazgo efectivo.

4.3.2 Recomendaciones Específicas

Recomendación específica 1, para optimizar la interpretación y ejecución de la intención del comando, se recomienda fortalecer el desarrollo de competencias en liderazgo dentro del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3. Esto puede lograrse mediante la implementación de un programa de formación en liderazgo que enfoque en habilidades clave como la claridad en la comunicación de objetivos y la toma de decisiones estratégicas. Además, se deben incorporar ejercicios prácticos y simulaciones que permitan a los oficiales subalternos aplicar estos conceptos en escenarios realistas. Estas medidas asegurarán que los oficiales no solo comprendan mejor la intención del comando, sino que también la ejecuten con mayor precisión y eficacia.

Recomendación específica 2, para potenciar la autonomía y empoderamiento de los oficiales subalternos, se recomienda implementar un programa de desarrollo continuo en competencias de liderazgo. Este programa debería centrarse en fortalecer habilidades clave como la toma de decisiones y la confianza en sus funciones, mediante talleres prácticos, simulaciones y sesiones de retroalimentación. Además, se debe realizar un seguimiento

regular para evaluar el progreso y ajustar la formación según sea necesario. Estas acciones no solo consolidarán la autonomía de los oficiales, sino que también mejorarán su capacidad para enfrentar situaciones militares con rapidez y eficacia.

Recomendación específica 3, para mejorar la comunicación bidireccional y optimizar el desempeño organizacional, se recomienda implementar un programa de capacitación en liderazgo centrado en el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva. Este programa debe incluir formación en técnicas para emitir directrices claras y recibir retroalimentación constructiva. Además, se sugiere integrar simulaciones y ejercicios prácticos que fortalezcan la capacidad de los oficiales subalternos para mantener una comunicación precisa y abierta con sus superiores y pares. Estas acciones contribuirán a un liderazgo más efectivo y mejorarán la calidad de la comunicación dentro del agrupamiento, apoyando así el logro de los objetivos estratégicos.

Referencias

- Babbie, E. (2016). "The Practice of Social Research".
- Barboza, Chávez y Charalla. (2018). Relación del liderazgo mando tipo misión y el perfil profesional del oficial de infantería del Ejército del Perú en el año 2017. Escuela de Infantería del Ejército del Perú.
- Benites, D., Carlos, K., Gutierrez, R. & Santisteban, R. (2019). Influencia del liderazgo transformacional sobre el trabajo significativo de los empleados.
- Bisquerra, R. (2004). Metodología de la investigación educativa. Editorial La Muralla.
- Blanchard, K., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1985). "Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership". Bungay, S. (2011). "The Art of Action: How Leaders Close the Gaps between Plans, Actions and Results".
- Calderón Rojas, M. del P., & Peña Morales, M. M. (2014). Evaluación de los estilos de liderazgo de los comandantes de primera línea del Ejército Nacional de Colombia. Recuperado de: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1086/Evaluaci%C3%B3n%20de%20los%20estilos%20de%20liderazgo%20de%20los%20comandantes%20de%20primera%20l%C3%ADnea%20del%20Ejercito%20Nacional.pdf>
- Callme, A., Cáceres, H. (2020). El liderazgo militar y su trascendencia en el ejercicio del mando tipo misión en los cadetes de la 127 promoción de la Escuela Militar de Chorrillos 'Coronel Francisco Bolognesi'. Escuela Militar de Chorrillos.
- Canchanya, O. (2021). Empleo del mando tipo misión y el liderazgo de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" año 2021. Recuperado de: <https://repositorio.escolamilitar.edu.pe/items/7e3e2a96-bf02-488b-8013-c27e77a3e586>
- Castillo, J., Castillo, J., Carpio, C. (2019). Formación en liderazgo y desempeño laboral de los oficiales egresados de las maestrías en Ciencias Militares, 2015-2017. Recuperado de: https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/ESGE_b05efa9e51f70e88b2df47b28e4d71ff
- Fernández Sepúlveda, M. C. (2019). Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y su impacto en el desempeño laboral. Universidad Nacional de Colombia.
- García-Guiu López, C. M. (2020). Liderazgo en las Fuerzas Armadas españolas: Análisis de la producción científica a través de una revisión documental sistemática. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). "El líder resonante crea más".

- González, P. (2019). Liderazgo transformacional en las Fuerzas Militares. Escuela Superior de Guerra Aérea, Colombia. Recuperado de: <https://esdegue.mil.co/repositorio/gonzalez-transformacional-2019>
- Greenberg, J. (2011). "Behavior in Organizations".
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). "Metodología de la investigación".
- Herrera, J. (2021). El liderazgo como competencia estratégica para la transmisión de conocimientos dentro de un ambiente militar. Escuela Superior de Guerra, Colombia. Recuperado de: <https://esdegue.mil.co/repositorio/herrera-liderazgo-2021>
- Herrera Villa, S. A. (2021). El liderazgo como competencia estratégica para la transmisión de conocimientos dentro de un ambiente militar. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/6e1c1cf6-86d6-4646-98a4-68efa21010e0/content>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). "Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources".
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). "Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales".
- Kotter, J.P. (1996). "Liderazgo y Cambio".
- Martínez, L. M., & Canga, L. (2022). Relación entre estilos de liderazgo y funciones ejecutivas de planificación y toma de decisiones en oficiales jefes de la Armada Argentina. Recuperado de: <https://ideas.repec.org/p/cem/doctra/826.html>
- McChrystal, S. (2015). "Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World".
- Medina, J. (2021) Liderazgo de combate en la toma de decisiones de la gran unidad de combate, 2021, Perú. Recuperado de: https://repositorio.esge.edu.pe/items/4f9d1783-5b48-45d0-bccc-debdcbf95780?utm_source=chatgpt.com
- Motta, R. (2021). Estrategia militar y uso de la fuerza en operaciones de paz de las Naciones Unidas. Escuela de Defensa Nacional, Argentina. Recuperado de: <https://www.edn.edu.ar/repositorio/motta-estrategia-2021>
- Mukaka, M. (2012). A guide to appropriate use of correlation coefficient in medical research. Malawi Medical Journal, 24(3), 69-71.
- Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and Practice (8th ed.). SAGE Publications
- Peña, R., López, G., y Delgado, J. (2017). Relación entre el liderazgo del Comando de Educación del Ejército con el desempeño de los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi. Escuela Militar de Chorrillos. Recuperado de: <https://www.esffaa.edu.pe/wp-content/uploads/2020/10/TI-2017-Pena-EtAl.pdf>
- Poblet, M. (2019). Liderazgo y satisfacción laboral del personal de la Fuerza de Aviación Naval del Perú. Escuela Superior de Guerra Naval del Perú. Recuperado de: <https://repositorio.esup.edu.pe/bitstream/20.500.12927/321/3/Tesis%20Poblet.pdf>

Ríos, G. (2005). Investigación científica. Nuevo Mundo.

Rossi, L. (2018). Liderazgo en las Fuerzas Armadas. Centro de Estudios Estratégicos de la Facultad de la Defensa Nacional, Argentina. Recuperado de: <https://www.fadn.edu.ar/repositorio/rossi-liderazgo-2018>

Valencia M., Peña F., Plaza J., Ñaupas H., y Palacios J. (2015). Metodología de la Investigación en Ciencias Militares. Escuela Superior de Guerra del Ejército. ESGE-EPG. Lima, Perú.

ANEXO 1



MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: RELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS DE LIDERAZGO Y EL COMANDO DE MISION EN LAS FUNCIONES DE LOS OFICIALES SUBALTERNOS DEL AGRUPAMIENTO ANTITANQUE CAZADORES N° 3, AÑO 2023

Preguntas de investigación	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p>Problema general: ¿De qué manera las competencias en liderazgo se relacionan con el comando de misión en las funciones de los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, año 2023?</p> <p>Problemas específicos: ¿De qué manera las competencias en liderazgo se relacionan con la intención del comando en las funciones de los oficiales subalternos</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación que existe entre las competencias en liderazgo y el comando de misión en las funciones de los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, año 2023.</p> <p>Objetivos específicos: Determinar la relación que existe entre las competencias en liderazgo y el desarrollo de la intención del comando en las</p>	<p>Hipótesis General: Las competencias en liderazgo se relacionan directamente con el comando de misión en las funciones de los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, año 2023.</p> <p>Hipótesis específicas: Las competencias en liderazgo se relacionan directamente con el desarrollo de la intención del comando en las funciones de los</p>	<p>Variable 1: Competencias en liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades interpersonales • Habilidades de autogestión • Habilidades de ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Empatía y Sensibilidad Interpersonal • Construcción de Relaciones y Networking • Inteligencia emocional • Resiliencia y manejo de estrés • Autodisciplina y ética de trabajo • Toma de decisiones y juicio • Gestión del Cambio y Adaptabilidad 	<p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Tipo: Básica</p> <p>Nivel: Simple o elemental</p> <p>Diseño de investigación: No experimental transversal</p>

<p>del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, año 2023? ¿De qué manera las competencias en liderazgo se relacionan con la autonomía y empoderamiento en las funciones de los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, año 2023? ¿De qué manera las competencias en liderazgo se relacionan con la comunicación bidireccional en las funciones de los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, año 2023?</p>	<p>funciones de los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, año 2023. Determinar la relación que existe entre las competencias en liderazgo y la autonomía y empoderamiento en las funciones de los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, año 2023. Determinar la relación que existe entre las competencias en liderazgo y la comunicación bidireccional en las funciones de los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, año 2023</p>	<p>oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, año 2023. Las competencias en liderazgo se relacionan directamente con la autonomía y empoderamiento en las funciones de los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, año 2023. Las competencias en liderazgo se relacionan directamente con comunicación bidireccional en las funciones de los oficiales subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, año 2023.</p>	<p>Variable 2: Comando de misión</p>	<p>Intención del comando</p> <p>Autonomía y empoderamiento</p> <p>Comunicación bidireccional</p>	<p>Orientación a Resultados y Ejecución</p> <p>Claridad de Comunicación</p> <p>Consistencia en la ejecución de tareas</p> <p>Nivel de iniciativa de los subordinados</p> <p>Nivel de toma de decisiones independiente</p> <p>Calidad de las decisiones tomadas</p> <p>Iniciativa y proactividad</p> <p>Frecuencia de la comunicación</p> <p>Nivel de comprensión</p> <p>Respuesta a la retroalimentación</p>	
--	--	---	---	--	--	--

ANEXO 2



INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

INTRODUCCIÓN

Buenos días (tardes),

Estamos trabajando en el estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de la **“RELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS DE LIDERAZGO Y EL COMANDO DE MISION EN LAS FUNCIONES DE LOS OFICIALES SUBALTERNOS DEL AGRUPAMIENTO ANTITANQUE CAZADORES N° 3, AÑO 2023”**

El estudio de investigación solicita su colaboración para que conteste algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas, las conclusiones que se obtengan permitirán tener un diagnóstico y recomendar las mejoras necesarias en cuanto a las acciones que puede ejecutar.

INSTRUCCIONES

1. Emplee un bolígrafo de tinta negra para responder el cuestionario.
2. Todas las preguntas tienen cinco (05) opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que piensa usted. Solamente una alternativa.
3. Marque con claridad la opción elegida con un aspa (X),
4. No se debe marcar dos (02) opciones o más.
5. Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario y le explicará.
6. Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.

De antemano, ¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ESCALA DE LIKERT

Marque con una X:

Ninguno	Casi ninguno	Algunos	Casi todos			Todos	
1	2	3	4			5	
COMPETENCIAS DE LIDERAZGO			1	2	3	4	5
1. ¿Los oficiales subalternos comunican de manera clara y precisa las ideas y estrategias a su equipo?							
2. ¿Los oficiales subalternos proporcionan retroalimentación constructiva y persuasiva cuando es necesario?							
3. ¿Los oficiales subalternos demuestran empatía y comprensión hacia las preocupaciones y emociones del personal bajo su mando?							
4. ¿Los oficiales subalternos son capaces de reconocer las necesidades emocionales de los demás y ajustar su comportamiento en consecuencia?							
5. ¿Los oficiales subalternos establecen y mantienen relaciones colaborativas y productivas con sus colegas y subordinados?							
6. ¿Los oficiales subalternos desarrollan redes efectivas de contactos dentro y fuera de su equipo para alcanzar objetivos comunes?							
7. ¿Los oficiales subalternos gestionan eficazmente sus emociones en situaciones desafiantes sin afectar su desempeño?							
8. ¿Los oficiales subalternos comprenden las emociones de los demás y ajustan su conducta para mejorar la dinámica del equipo?							
9. ¿Los oficiales subalternos mantienen la calma y toman decisiones acertadas bajo condiciones de alta presión?							
10. ¿Los oficiales subalternos demuestran capacidad para recuperarse rápidamente frente a la adversidad y los contratiempos?							
11. ¿Los oficiales subalternos mantienen altos estándares de autodisciplina, cumpliendo con sus responsabilidades sin supervisión directa?							
12. ¿Los oficiales subalternos muestran una ética de trabajo fuerte y se comprometen con los objetivos, incluso en condiciones difíciles?							
13. ¿Los oficiales subalternos toman decisiones efectivas y bien fundamentadas, incluso en situaciones con información limitada?							
14. ¿Los oficiales subalternos evalúan las posibles consecuencias antes de tomar decisiones críticas para el equipo?							
15. ¿Los oficiales subalternos se adaptan rápidamente a los cambios en el entorno operativo, manteniendo un rendimiento efectivo?							

16. ¿Los oficiales subalternos gestionan de manera proactiva los cambios, ajustando planes y estrategias según las nuevas circunstancias?					
17. ¿Los oficiales subalternos se enfocan en lograr resultados concretos, asegurándose de que los planes se ejecuten de manera eficiente?					
18. ¿Los oficiales subalternos demuestran una clara orientación hacia el cumplimiento de objetivos, superando obstáculos para alcanzar metas específicas?					

Marque con una X:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

COMANDO DE MISION	1	2	3	4	5
1. ¿Los oficiales subalternos comunican de manera clara y comprensible las intenciones y objetivos del comando al equipo?					
2. ¿Los oficiales subalternos transmiten las instrucciones del comando sin ambigüedades, facilitando la ejecución de las órdenes?					
3. ¿Los oficiales subalternos aseguran que las tareas se ejecuten de manera consistente y alineadas con las intenciones del comando?					
4. ¿Los oficiales subalternos supervisan y corrigen la ejecución de las tareas para garantizar el cumplimiento de los objetivos del comando?					
5. ¿Los oficiales subalternos fomentan que los subordinados tomen la iniciativa en situaciones imprevistas, siempre alineados con los objetivos del comando?					
6. ¿Los oficiales subalternos permiten que los subordinados muestren iniciativa en la resolución de problemas sin esperar órdenes específicas?					
7. ¿Los oficiales subalternos toman decisiones de manera independiente cuando es necesario, sin esperar instrucciones detalladas del comando?					
8. ¿Los oficiales subalternos demuestran confianza en su capacidad para tomar decisiones críticas sin intervención directa del comando?					
9. ¿Los oficiales subalternos toman decisiones que reflejan un análisis adecuado de la situación y el contexto operativo?					
10. ¿Las decisiones independientes tomadas por los oficiales subalternos contribuyen de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos del comando?					
11. ¿Los oficiales subalternos muestran iniciativa en la identificación de problemas y oportunidades, anticipándose a las necesidades del equipo?					
12. ¿Los oficiales subalternos son proactivos en la implementación de soluciones y mejoras sin esperar instrucciones explícitas del comando?					
13. ¿Los oficiales subalternos se comunican de manera regular y oportuna con su equipo y superiores para asegurar el flujo de información?					
14. ¿Los oficiales subalternos establecen una comunicación constante que facilita la coordinación efectiva de tareas y la toma de decisiones?					

15. ¿Los oficiales subalternos aseguran que los mensajes e instrucciones sean comprendidos correctamente por su equipo antes de la ejecución de las tareas?					
16. ¿Los oficiales subalternos verifican que la información recibida de los superiores es entendida correctamente antes de actuar?					
17. ¿Los oficiales subalternos responden de manera receptiva a la retroalimentación que reciben, ajustando su desempeño en consecuencia?					
18. ¿Los oficiales subalternos implementan mejoras basadas en la retroalimentación recibida de superiores y subordinados?					

ANEXO 3



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ANEXO 4



COMPROMISO ÉTICO

DECLARACIÓN DE COMPROMISO ÉTICO

El presente trabajo de investigación titulado: **Relación Entre las Competencias de Liderazgo y el Comando de Misión en las Funciones de los Oficiales Subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, Año 2023**

Se ha realizado en estricto apego a la metodología de la investigación y a las normas éticas para investigación en liderazgo, promulgadas por el Departamento de Gestión de la Investigación de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado.

En vista de lo anterior:

Nosotros; Bach. Giancarlo SOTELO ESTRADA y Bach. Jerry Joel CUBA BRAVO, estudiantes de la Maestría en Ciencias Militares de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (ESGE-EPG), declaramos bajo juramento que hemos desarrollado esta investigación siguiendo las instrucciones brindadas por el Departamento de Gestión de la Investigación, desde la elaboración del marco referencial y recolección de la información, hasta el análisis de datos y elaboración del informe final.

En tal sentido la información contenida en el presente documento es producto de nuestro trabajo personal, apegándonos a la legislación sobre propiedad intelectual, sin haber incurrido en falsificación de la información o cualquier tipo de fraude, por lo cual me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad, así como a las normas disciplinarias establecidas en la ESGE-EPG.



Giancarlo SOTELO ESTRADA
DNI 43340022



Jerry Joel CUBA BRAVO
DNI 43179376

ANEXO 5



CONSENTIMIENTO INFORMADO

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN UN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

A usted se le está invitando a participar en este estudio de investigación en la ESGEEPG. Antes de decidir si participa o no, debe conocer y comprender cada uno de los siguientes apartados.

Título del proyecto: Relación Entre las Competencias de Liderazgo y el Comando de Misión en las Funciones de los Oficiales Subalternos del Agrupamiento Antitanque Cazadores N° 3, Año 2023.

Nombre de los investigadores:

- Giancarlo Abraham SOTELO ESTRADA
- Jerry Joel CUBA BRAVO

Propósito del estudio:

Estudiar la relación entre las competencias en liderazgo y el comando de misión.

Beneficios por participar: Tiene la posibilidad de conocer los resultados de la investigación por los medios más adecuados (de manera individual o grupal) que le puede ser de mucha utilidad en su actividad profesional.

Inconvenientes y riesgos: Ninguno, solo se le pedirá responder el cuestionario.

Costo por participar: Usted no hará gasto alguno durante el estudio. **Confidencialidad:** La información que usted proporcione estará protegido, solo los investigadores pueden conocer. Fuera de esta información confidencial, usted no será identificado cuando los resultados sean publicados.

Renuncia: Su participación en este estudio es completamente voluntaria Usted puede retirarse del estudio en cualquier momento, sin sanción o pérdida de los beneficios a los que tiene derecho.

Consultas posteriores: Si usted tuviese preguntas adicionales durante el desarrollo de la investigación, puede dirigirse a Departamento de gestión de la investigación de la ESGE-EPG

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO

Declaro que he leído y comprendido, tuve tiempo y oportunidad de hacer preguntas, las cuales fueron respondidas satisfactoriamente, no he percibido coacción ni he sido influido indebidamente a participar o continuar participando en el estudio y que finalmente acepto participar voluntariamente en el estudio.



Giancarlo SOTELO ESTRADA
DNI 43340022

Chorrillos, 25 de setiembre de 2024



Jerry Joel CUBA BRAVO
DNI 43179376

ANEXO 6



REPORTE DE SIMILITUD TURNITIN

NOMBRE DEL TRABAJO

**INFORME FINAL DE TESIS MY SOTELO
modelo IMRYD turnitin2.docx**

RECuento DE PALABRAS

8754 Words

RECuento DE CARACTERES

50698 Characters

RECuento DE PÁGINAS

61 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

4.8MB

FECHA DE ENTREGA

Sep 22, 2024 6:23 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Sep 22, 2024 6:24 PM GMT-5**● 18% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 14% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 10% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

ANEXO 7



APORTE DOCTRINARIO

Guía de Competencias de Liderazgo y el Comando de Misión

Índice

Índice.....	70
1. Introducción	71
2. Fundamentos del Liderazgo Militar	71
2.1. Concepto de Liderazgo Militar	72
2.2. Principios Fundamentales del Liderazgo Militar	72
2.3. Competencias Clave del Líder Militar	73
2.4. Liderazgo Situacional en el Contexto Militar	75
2.5. Relevancia del Liderazgo Militar	77
3. Implementación práctica de los principios del comando de misión en las funciones de los oficiales subalternos	78
3.1. Desarrollo de una cultura de liderazgo basada en la toma de decisiones descentralizada	78
3.2. Capacitación en Inteligencia y Análisis de Situación	80
3.3. Implementación de la Flexibilidad Operacional y la Adaptabilidad	83
3.4. Fortalecimiento de la comunicación y la colaboración en equipo	86
3.5. Gestión de Recursos y Toma de Decisiones Basada en Prioridades.....	88
Prácticas y Herramientas para la Toma de Decisiones Éticas:.....	91
3.6. Adaptabilidad y Flexibilidad en la Toma de Decisiones.....	91
3.7. Toma de Decisiones en Condiciones de Alta Presión.....	91
3.8. Colaboración y Trabajo en Equipo en la Toma de Decisiones.....	92
3.9. Evaluación de la Toma de Decisiones	92
3.10. Cierre y Reflexión Final	92
Referencias Bibliográficas:	93

1. Introducción

En el contexto de las operaciones militares modernas, el liderazgo efectivo y el comando de misión son pilares fundamentales para el éxito en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. La creciente complejidad de los conflictos, caracterizada por entornos dinámicos e impredecibles, exige que los oficiales subalternos posean competencias que les permitan actuar con autonomía, adaptabilidad y decisión, siempre alineados con la intención del comandante. Este enfoque es particularmente relevante en unidades especializadas donde las acciones tácticas deben estar sincronizadas con los objetivos operativos del Ejército del Perú.

Este manual surge de la necesidad de consolidar un entendimiento práctico y teórico sobre cómo las competencias de liderazgo pueden potenciar la implementación del comando de misión. En el marco de la doctrina militar, el comando de misión se define como un estilo de liderazgo descentralizado que delega autoridad a los niveles tácticos, fomentando la iniciativa y la toma de decisiones fundamentadas en objetivos claros. Sin embargo, esta delegación de poder no implica la ausencia de control, sino una relación de confianza basada en la capacidad profesional de cada oficial.

Importancia del Manual

Las operaciones realizadas por las unidades requieren un alto grado de coordinación, precisión y capacidad para operar en escenarios cambiantes. En este sentido, el liderazgo eficaz y el dominio del comando de misión son herramientas esenciales para garantizar que los oficiales subalternos no solo cumplan con sus tareas asignadas, sino que también contribuyan al éxito de la misión en su conjunto.

Contexto Actual

En los últimos años, el Ejército del Perú ha enfrentado desafíos significativos que incluyen amenazas emergentes, cambios en las tácticas de combate y la necesidad de responder con mayor eficacia a situaciones de crisis. Este panorama demanda un liderazgo militar que combine habilidades técnicas, tácticas y humanas, así como una comprensión profunda de los principios que rigen el comando de misión.

Objetivos del Manual

El presente manual tiene como objetivos principales:

Proporcionar un marco teórico y práctico sobre las competencias de liderazgo y su relación con el comando de misión.

Describir los principios fundamentales del comando de misión y su aplicación en las funciones de los oficiales subalternos.

Ofrecer herramientas, estrategias y ejercicios prácticos que permitan evaluar y desarrollar las capacidades requeridas para liderar en entornos operativos complejos.

Estructura del Manual

El contenido se organiza en capítulos que abordan desde los fundamentos del liderazgo militar hasta estrategias específicas para la implementación del comando de misión. Cada sección combina teoría y práctica, con el propósito de brindar una guía integral que pueda ser aplicada directamente en el ámbito operativo.

2. Fundamentos del Liderazgo Militar

El liderazgo militar es un proceso dinámico mediante el cual un comandante guía, inspira y motiva a su personal para alcanzar los objetivos asignados, en línea con los valores y principios institucionales. En el ámbito castrense, el liderazgo trasciende las capacidades individuales, integrándose como un factor clave para la cohesión de las unidades, la efectividad en combate y el cumplimiento de la misión en entornos operativos desafiantes.

2.1. Concepto de Liderazgo Militar

El liderazgo militar puede definirse como la capacidad de influir en un grupo de personas, estableciendo un ambiente de confianza mutua, con el propósito de cumplir la misión asignada bajo cualquier circunstancia. Este liderazgo requiere un equilibrio entre las habilidades técnicas, el conocimiento táctico y el manejo emocional, especialmente en escenarios de alta presión y estrés.

2.2. Principios Fundamentales del Liderazgo Militar

Los principios fundamentales del liderazgo militar son las guías esenciales que orientan a los oficiales en el cumplimiento de su deber y en la conducción de sus subordinados. Estos principios no solo forman la base del liderazgo efectivo, sino que también garantizan la cohesión, disciplina y motivación de la unidad.

a. Dar el ejemplo

El liderazgo por el ejemplo es una práctica indispensable en el ámbito militar. Un líder debe ser el modelo a seguir en comportamiento, disciplina, y desempeño profesional. Al demostrar coraje, integridad y resiliencia, el líder genera confianza en su equipo y fomenta un espíritu de unidad.

Ejemplo práctico: Un oficial subalterno que se involucra activamente en los entrenamientos físicos y tácticos demuestra a su equipo que valora el esfuerzo colectivo y está dispuesto a compartir los desafíos del grupo.

b. Conocer a su personal y cuidar de su bienestar

Un líder efectivo entiende que su equipo es el recurso más valioso. Esto implica conocer las capacidades, limitaciones y aspiraciones de cada subordinado, además de cuidar de su bienestar físico, emocional y profesional.

Ejemplo práctico: Identificar a un soldado con habilidades especiales, como la precisión en el uso de armas antitanque, y asignarlo a tareas donde pueda destacar, mientras se asegura de que reciba capacitación adicional.

c. Comunicar claramente la intención

La claridad en las órdenes y la intención del comandante son esenciales para evitar malentendidos y garantizar que cada miembro de la unidad sepa exactamente lo que se espera de él. La comunicación debe ser directa, específica y accesible, incluso en condiciones de estrés o combate.

Ejemplo práctico: Antes de una operación, un oficial puede utilizar esquemas gráficos y simulaciones para ilustrar el plan de acción, asegurándose de que todos los miembros entiendan su rol en la misión.

d. Entrenar constantemente a la unidad

La preparación constante es la base de la eficacia operativa. Un líder debe priorizar el entrenamiento continuo, adaptado a los posibles escenarios operativos, para mantener a la unidad lista para actuar en cualquier momento.

Ejemplo práctico: Organizar simulacros en terrenos similares al teatro de operaciones previsto, con énfasis en la coordinación y la reacción rápida ante amenazas antitanque.

e. Evaluar y mejorar el desempeño

La autocrítica y la mejora continua son cualidades esenciales en el liderazgo militar. Esto incluye realizar evaluaciones periódicas del desempeño de la unidad y de sí mismo como

líder, utilizando los resultados para implementar cambios que fortalezcan las capacidades del equipo.

Ejemplo práctico: Después de un ejercicio táctico, un oficial subalterno puede organizar una sesión de retroalimentación donde los subordinados destaquen los aciertos y errores, fomentando un ambiente de aprendizaje continuo.

f. Construir y mantener la confianza

La confianza mutua entre líder y subordinados es la base de un equipo cohesionado. Esta confianza se construye mediante acciones consistentes, cumplimiento de promesas, y un trato justo y respetuoso.

Ejemplo práctico: Responder con transparencia a las inquietudes del personal, manteniendo un liderazgo accesible y empático, especialmente durante situaciones críticas.

g. Anticiparse y planificar

Un líder militar debe ser capaz de prever posibles desafíos y oportunidades, estableciendo planes de acción que permitan a la unidad adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes.

Ejemplo práctico: Antes de una misión, un oficial puede desarrollar varios escenarios hipotéticos para garantizar que la unidad esté preparada para cualquier eventualidad en el campo.

h. Mantener una moral alta

La moral es un factor determinante para el éxito de cualquier operación militar. Un líder debe motivar a su equipo, reconocer los logros y manejar las tensiones internas para mantener un ambiente positivo y productivo.

Ejemplo práctico: Al término de una operación exitosa, organizar una ceremonia de reconocimiento para destacar el esfuerzo colectivo, reforzando el sentido de orgullo y pertenencia de la unidad.

2.3. Competencias Clave del Líder Militar

Las competencias clave de un líder militar son esenciales para enfrentar los retos operativos y estratégicos, así como para el desarrollo y la gestión efectiva de su equipo. Estas competencias van más allá de las habilidades técnicas y tácticas; abarcan aspectos psicológicos, emocionales y comunicacionales que son fundamentales para la toma de decisiones y la dirección de las unidades bajo su mando.

a. Toma de decisiones

La toma de decisiones es una de las competencias más críticas en cualquier líder militar. Un oficial subalterno debe ser capaz de tomar decisiones rápidas y efectivas, basadas en la información disponible, las condiciones del terreno y los recursos humanos. La capacidad para decidir bajo presión, asumiendo la responsabilidad de los resultados, es esencial en situaciones de combate o de alta incertidumbre.

Ejemplo práctico: En una misión donde el Agrupamiento Antitanque debe interceptar un convoy enemigo, el oficial subalterno debe decidir, en cuestión de segundos, si atacar, esperar refuerzos o replegarse, tomando en cuenta la evaluación del terreno, la capacidad de su unidad y los riesgos para la seguridad de su equipo.

Desarrollo de la competencia: La toma de decisiones debe estar basada en un análisis rápido y claro de la situación (táctica, estratégica, y logística). Los oficiales deben ser entrenados en simulaciones que los expongan a escenarios complejos donde deban priorizar objetivos y manejar incertidumbres.

b. Comunicación

La comunicación efectiva es una competencia fundamental en el liderazgo militar. Un líder debe ser capaz de transmitir órdenes, intenciones y expectativas de manera clara y precisa. La habilidad de escuchar también es crucial para comprender las preocupaciones y sugerencias del personal. Además, en operaciones donde el caos y la confusión pueden prevalecer, la habilidad para comunicarse de forma eficiente puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una misión.

Ejemplo práctico: Durante una operación de defensa antitanque, un oficial subalterno debe ser capaz de comunicar rápidamente los movimientos de las unidades, las condiciones del terreno y los cambios en la situación táctica a su equipo, asegurando que todos comprendan sus roles y tareas sin ambigüedades.

Desarrollo de la competencia: La comunicación no solo debe ser verbal, sino también no verbal (gestos, señales, escritura). Los líderes deben practicar diferentes formas de comunicación: de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y lateral, para garantizar que todos los miembros de la unidad se mantengan alineados.

c. Resolución de conflictos

Los conflictos pueden surgir dentro de cualquier unidad, ya sea por diferencias de opiniones, competencia por recursos o estrés relacionado con la misión. Un líder debe ser capaz de gestionar estos conflictos de manera que no afecten la moral, la cohesión del equipo ni el cumplimiento de la misión. La resolución de conflictos eficaz fomenta un ambiente de trabajo armónico, promoviendo el respeto mutuo y el trabajo en equipo.

Ejemplo práctico: Si surge un desacuerdo entre dos soldados sobre cómo llevar a cabo una misión antitanque, el líder debe intervenir, mediar y encontrar una solución equitativa que asegure que todos comprendan y estén de acuerdo con el plan, restableciendo la unidad y el enfoque en la misión.

Desarrollo de la competencia: Los oficiales subalternos deben estar capacitados en técnicas de resolución de conflictos, como la negociación, la mediación y el liderazgo transformacional, lo que les permite gestionar disputas sin que estas escalen o afecten la moral general.

d. Pensamiento crítico y creativo

El pensamiento crítico permite a un líder evaluar y analizar la situación desde diversas perspectivas, mientras que el pensamiento creativo habilita la innovación y la búsqueda de soluciones fuera de lo común. Los oficiales subalternos deben ser capaces de formular preguntas y teorías sobre los problemas que enfrentan, para identificar las mejores soluciones en contextos complejos y cambiantes, como en las operaciones antitanque.

Ejemplo práctico: En una situación en la que el enemigo ha establecido un campo de minas, el oficial debe evaluar el riesgo, los recursos disponibles y la capacidad de su unidad para proponer alternativas viables para la infiltración o el desmantelamiento de las minas, a través de un enfoque innovador o adaptado.

Desarrollo de la competencia: Para cultivar el pensamiento crítico y creativo, los líderes deben ser entrenados en el análisis de problemas mediante estudios de casos y escenarios hipotéticos, donde se les desafíe a pensar de manera fuera de lo convencional y a tomar decisiones con la mejor información disponible.

e. Adaptabilidad

El entorno operativo es impredecible y cambia constantemente, y un líder militar debe ser capaz de adaptarse a nuevas situaciones, cambios en la misión, condiciones del terreno o la aparición de imprevistos. La adaptabilidad implica flexibilidad mental, emocional y táctica, y es crucial para manejar situaciones de crisis o emergencia.

Ejemplo práctico: Si una operación programada para un terreno abierto debe ser cambiada debido a condiciones meteorológicas adversas, el líder debe adaptar rápidamente el plan de la misión, reorganizar a su unidad y coordinar nuevas estrategias para asegurar el éxito bajo las nuevas condiciones.

Desarrollo de la competencia: Los oficiales subalternos deben participar en ejercicios de simulación que les permitan adaptarse rápidamente a cambios, como el uso de la improvisación de recursos y la adaptación a condiciones geográficas o climáticas cambiantes, para fortalecer esta competencia.

2.4. Liderazgo Situacional en el Contexto Militar

El comando de misión es un enfoque fundamental en las fuerzas armadas modernas, en el que se otorga a los comandantes y subalternos la flexibilidad necesaria para adaptar sus decisiones al contexto específico de la misión, dentro de un marco de confianza y delegación. Este enfoque requiere que los oficiales tengan un dominio completo de las competencias de liderazgo, ya que son esenciales para la ejecución efectiva de las misiones, así como para mantener la cohesión y el enfoque en los objetivos a pesar de los cambios y desafíos inesperados.

a. Responsabilidad y Toma de Decisiones Autónomas

El comando de misión otorga a los oficiales subalternos la responsabilidad de tomar decisiones en el terreno, adaptándose a la situación operativa. El oficial debe ser capaz de analizar la situación en tiempo real, comprender la misión en su totalidad y tomar decisiones basadas en la evaluación de riesgos y recursos. Esto no significa actuar sin guía, sino más bien aplicar el juicio profesional y la autonomía para cumplir los objetivos de la misión, manteniendo la iniciativa.

Ejemplo práctico: Un oficial subalterno al mando de una sección de antitanque, al enfrentarse a un ataque sorpresivo, debe decidir de inmediato si realizar un contraataque o retirarse a una posición más segura, basándose en la información de inteligencia disponible y la situación táctica. Aquí, la toma de decisiones autónoma es clave, ya que el oficial debe equilibrar la misión principal con la protección de su equipo.

Relación con competencias de liderazgo: Las competencias de toma de decisiones, pensamiento crítico y adaptabilidad son esenciales aquí. Un líder debe estar preparado para tomar decisiones rápidas y bien fundamentadas, incluso cuando las condiciones no sean las ideales, y hacer ajustes según sea necesario.

b. Delegación y Confianza en el Personal

El comando de misión requiere que los oficiales subalternos deleguen tareas de manera efectiva. Al tener la autonomía para tomar decisiones, deben ser capaces de delegar responsabilidades a sus subordinados, demostrando confianza en sus capacidades y habilidades. Delegar de manera efectiva no solo permite que el equipo funcione de manera más eficiente, sino que también fomenta el desarrollo de habilidades y la confianza en la estructura de mando.

Ejemplo práctico: En el caso de una operación donde se debe neutralizar una amenaza antitanque, un oficial subalterno podría delegar tareas específicas a sus soldados: asignar la vigilancia de rutas a unos, mientras otros se encargan de instalar los sistemas de armamento antitanque. Al delegar, el oficial subalterno permite que cada miembro de su equipo se enfoque en sus áreas de responsabilidad, pero mantiene la supervisión para garantizar que el plan se ejecute correctamente.

Relación con competencias de liderazgo: Aquí, la competencia de comunicación juega un papel crucial. Un líder debe ser capaz de transmitir con claridad las expectativas, delegar adecuadamente y garantizar que todos los subordinados

comprendan su papel dentro de la misión. La confianza y el conocimiento del personal también son fundamentales para una delegación efectiva.

c. Flexibilidad y Adaptación a Condiciones Cambiantes

El entorno operativo suele ser dinámico, con imprevistos y cambios que pueden alterar el desarrollo de la misión. Los oficiales subalternos deben ser capaces de adaptarse rápidamente a estos cambios, ajustando los planes según las nuevas circunstancias sin perder el enfoque en los objetivos de la misión. Esto implica la habilidad de modificar tácticas, reasignar recursos y priorizar las necesidades de la unidad en respuesta a situaciones imprevistas.

Ejemplo práctico: Si, durante una operación de patrullaje, el oficial subalterno recibe información de un nuevo ataque por parte del enemigo en un área diferente, debe decidir si cambiar de ruta, organizar una defensa improvisada o reorientar la misión para contrarrestar la nueva amenaza. La capacidad de adaptarse rápidamente a estos cambios es esencial para el éxito de la misión.

Relación con competencias de liderazgo: Las competencias de adaptabilidad y pensamiento crítico son clave en esta área. Un líder debe poder anticipar y reaccionar ante situaciones cambiantes, manteniendo el control de la misión y la moral de la unidad.

d. Fomento de la Iniciativa Propia dentro del Marco de la Misión

Un principio clave del comando de misión es fomentar la iniciativa dentro del marco establecido por la misión. Los oficiales subalternos no solo deben ejecutar órdenes, sino también estar capacitados y ser lo suficientemente proactivos para tomar decisiones dentro de los parámetros establecidos por el mando superior. Esta iniciativa permite que los subordinados respondan de manera eficiente a los cambios en el terreno y asegura que las operaciones continúen sin depender completamente de las órdenes superiores.

Ejemplo práctico: Durante una misión antitanque, un soldado podría identificar una posición estratégica para emboscar al enemigo antes de recibir órdenes. Siguiendo la intención del comandante de neutralizar al enemigo sin exposición, el soldado toma la iniciativa para organizar la posición de manera que maximice la efectividad de los recursos sin esperar instrucciones adicionales.

Relación con competencias de liderazgo: La iniciativa depende de la competencia de liderazgo por el ejemplo, donde el oficial subalterno da espacio para que su equipo piense y actúe. Además, la delegación efectiva y la confianza en el personal facilitan este tipo de comportamiento.

e. Evaluación y Retroalimentación Continua

La aplicación del comando de misión también requiere que los oficiales subalternos sean capaces de evaluar continuamente el progreso de la misión, identificar posibles fallas en la ejecución y proporcionar retroalimentación constante a su equipo. La evaluación no solo se da al final de la misión, sino de manera continua para realizar ajustes que aseguren el cumplimiento de los objetivos.

Ejemplo práctico: En medio de una operación antitanque, un oficial subalterno observa que el equipo de apoyo no está cumpliendo con el tiempo estimado para unirse a la posición de ataque. El oficial hace una evaluación rápida, ajusta el plan de acción y proporciona instrucciones claras para reorientar la táctica y asegurarse de que todos estén alineados en cuanto a los tiempos y objetivos.

Relación con competencias de liderazgo: La evaluación continua se relaciona con las competencias de comunicación y resolución de conflictos, ya que el líder debe mantenerse atento a las señales del equipo y proporcionar la retroalimentación necesaria para mantener la misión en curso.

2.5. Relevancia del Liderazgo Militar

El comando de misión es una filosofía de mando que permite a los oficiales subalternos tomar decisiones dentro de un marco de flexibilidad, adaptándose a las circunstancias del campo de batalla. Esta filosofía se basa en una serie de principios que son esenciales para guiar a los líderes en la toma de decisiones y en la conducción de sus unidades hacia el cumplimiento de los objetivos. A continuación, se explican los principios clave del comando de misión y su relación con las competencias de liderazgo que se espera que posean los oficiales subalternos.

a. Confianza Mutua

La confianza mutua es el principio más importante en el comando de misión. Para que este sistema funcione eficazmente, debe existir una confianza plena tanto entre los superiores y los subalternos como entre los propios subalternos. Los oficiales subalternos deben confiar en que sus superiores les brindarán la autonomía necesaria para ejecutar la misión, y los superiores deben confiar en que sus subordinados tomarán las decisiones correctas y actuarán dentro del marco establecido.

Relación con el liderazgo: La confianza mutua se relaciona estrechamente con la competencia de **comunicación efectiva**. Un líder que se comunica clara y abiertamente con su equipo no solo da instrucciones, sino que también muestra que confía en las capacidades de su equipo. Además, la **delegación efectiva** permite que la confianza se construya sobre la base de la autonomía en la toma de decisiones.

b. Descentralización de la Toma de Decisiones

En el marco del comando de misión, se promueve la descentralización de la toma de decisiones, otorgando autoridad a los oficiales subalternos para que puedan actuar con rapidez y eficacia en situaciones cambiantes. Esto significa que los oficiales subalternos deben estar capacitados para tomar decisiones en todos los niveles, no solo en situaciones de combate, sino también en el cumplimiento de tareas administrativas o logísticas que afectan el resultado de la misión.

Relación con el liderazgo: La descentralización implica una alta competencia en **toma de decisiones**. Los oficiales subalternos deben ser capaces de evaluar rápidamente las circunstancias, reconocer la situación crítica y decidir con claridad. La **confianza** en su capacidad para tomar decisiones autónomas es vital, y los oficiales subalternos deben ser preparados para asumir esta responsabilidad con juicio y disciplina.

c. Claridad de la Intención de la Misión

Es fundamental que los oficiales subalternos comprendan claramente la misión en su totalidad, incluyendo los objetivos, la intención estratégica y los límites establecidos por los superiores. Una misión claramente entendida permite que los oficiales subalternos tomen decisiones alineadas con los objetivos generales, incluso cuando surjan imprevistos en el terreno.

Relación con el liderazgo: El principio de claridad está estrechamente vinculado a la competencia de **visión estratégica**. Un líder debe ser capaz de transmitir la misión de manera clara y comprensible a todos los niveles, asegurándose de que cada miembro del equipo entienda no solo qué se espera de ellos, sino también cómo su contribución se alinea con los objetivos generales. Esto asegura que, incluso cuando se tomen decisiones a nivel subalterno, estas se realicen dentro del marco de la misión.

d. Flexibilidad Operacional

El principio de flexibilidad operacional establece que los oficiales subalternos deben ser capaces de adaptarse a situaciones cambiantes, ajustando sus planes de acuerdo con las circunstancias que surjan durante la misión. Esta flexibilidad no debe interpretarse como falta de dirección, sino como la capacidad de adaptar las tácticas y recursos disponibles de manera efectiva para cumplir con los objetivos establecidos.

Relación con el liderazgo: La **adaptabilidad** es una de las competencias clave para implementar este principio. Los oficiales deben poder cambiar de táctica según sea necesario, sin perder de vista el objetivo final. Además, la **resolución de problemas** es esencial, ya que los líderes deben ser capaces de identificar rápidamente los obstáculos y encontrar soluciones que mantengan a la unidad enfocada en la misión.

e. Mantenimiento de la Iniciativa

La iniciativa es un principio fundamental del comando de misión que permite que las unidades mantengan el control de la situación, incluso en circunstancias inciertas. Los oficiales subalternos deben ser capaces de anticiparse a los eventos, tomar decisiones proactivas y evitar que el enemigo dicte el ritmo de la operación.

Relación con el liderazgo: Mantener la iniciativa está vinculado a la competencia de **proactividad**. Los oficiales subalternos deben actuar antes de que las circunstancias se descontroren, tomando decisiones para guiar a su unidad de manera efectiva. Además, se requiere **resiliencia**, ya que, aunque los planes puedan cambiar, los líderes deben mantenerse firmes y motivar a sus subordinados a continuar con la misión.

f. Toma de Decisiones Basada en la Información

En el comando de misión, las decisiones se toman basándose en la mejor información disponible. Los oficiales subalternos deben recopilar datos de inteligencia, observación directa y otras fuentes, y deben ser capaces de tomar decisiones rápidas basadas en esa información. Esto requiere una continua actualización de los conocimientos operacionales y la capacidad de analizar las situaciones de manera objetiva.

Relación con el liderazgo: La **capacidad analítica** es crucial aquí. Los oficiales deben ser capaces de interpretar correctamente la información y convertirla en decisiones prácticas que orienten la misión. La **comunicación continua** también juega un papel importante, ya que un líder debe asegurarse de que la información fluya eficazmente entre todos los miembros de su unidad.

3. Implementación práctica de los principios del comando de misión en las funciones de los oficiales subalternos

La implementación práctica de los principios del comando de misión implica aplicar estos fundamentos en las operaciones cotidianas, en la toma de decisiones y en la conducción de unidades. Los oficiales subalternos deben ser capacitados y preparados para llevar a cabo estas prácticas de manera efectiva, asumiendo responsabilidades autónomas y adaptándose a las circunstancias del campo de batalla.

3.1. Desarrollo de una cultura de liderazgo basada en la toma de decisiones descentralizada
La toma de decisiones descentralizada es uno de los pilares fundamentales del comando de misión, permitiendo a los oficiales subalternos operar con mayor flexibilidad y autonomía. Este enfoque no solo mejora la capacidad operativa en el campo de batalla, sino que también fortalece la confianza dentro de las unidades, fomenta el espíritu de iniciativa y agiliza la toma de decisiones en situaciones complejas y cambiantes.

Importancia de la Descentralización en el Comando de Misión

La descentralización de la toma de decisiones permite que las unidades subalternas respondan más rápidamente a los cambios en el entorno operativo. En escenarios de

combate, donde las circunstancias pueden cambiar en minutos, depender únicamente de la cadena de mando para cada decisión puede ser contraproducente. Por lo tanto, empoderar a los oficiales subalternos para que tomen decisiones críticas en el momento adecuado resulta esencial para la efectividad de la misión.

La **cultura de liderazgo descentralizado** promueve una mayor autonomía entre los oficiales subalternos, lo cual está alineado con los principios de confianza y flexibilidad dentro del comando de misión. Los líderes deben ser formados para tomar decisiones basadas en el entendimiento claro de los objetivos generales de la misión y la información disponible, sin esperar siempre la autorización superior. Esto fomenta la capacidad de adaptación y garantiza que las decisiones se tomen en el lugar y momento más adecuado.

El Rol del Líder en la Toma de Decisiones Descentralizada

El líder que promueve la descentralización debe, primero, asegurarse de que su equipo de oficiales subalternos cuente con la capacitación adecuada, conocimiento y habilidades para tomar decisiones autónomas. Este tipo de liderazgo no es autoritario ni distante, sino inclusivo y basado en la confianza mutua, donde los oficiales subalternos comprenden que su juicio es valioso y necesario para el éxito de la misión.

Características de un Líder Descentralizado:

- **Delegación de Autoridad:** El líder debe ser capaz de delegar autoridad y permitir que los oficiales subalternos tomen decisiones dentro de los márgenes establecidos. Esto implica que el líder debe confiar en las habilidades y el juicio de sus subordinados.
- **Desarrollo de la Confianza:** Un líder descentralizado se basa en la confianza para delegar responsabilidades. Esta confianza se establece a través de la consistencia en las acciones, la comunicación abierta y la demostración de competencia por parte de los oficiales subalternos.
- **Fomento de la Iniciativa:** El líder debe incentivar y premiar la iniciativa de los subalternos, asegurándose de que comprendan que tomar decisiones correctas en el momento adecuado es fundamental para el éxito colectivo.
- **Capacitación en la Toma de Decisiones:** El líder debe garantizar que los oficiales subalternos reciban formación continua en la toma de decisiones, ya sea a través de simulaciones, entrenamientos en el terreno o estudios de casos que les permitan enfrentarse a escenarios complejos.

La Capacitación como Base para la Descentralización

Para que los oficiales subalternos sean capaces de tomar decisiones adecuadas y rápidas, es necesario que estén bien capacitados y familiarizados con las doctrinas y los principios operacionales del comando de misión. La formación debe centrarse en el desarrollo de habilidades críticas como el análisis situacional, la evaluación de riesgos, la planificación táctica y la ejecución bajo presión.

Tipos de Capacitación Relevantes:

1. **Simulaciones Tácticas:** Utilización de simuladores para replicar escenarios de combate en los cuales los oficiales subalternos puedan practicar la toma de decisiones en tiempo real. Estas simulaciones deben permitir que los oficiales enfrenten situaciones imprevisibles y desafiantes, fomentando su capacidad de adaptarse rápidamente.
2. **Ejercicios de Toma de Decisiones:** Entrenamientos donde se les presenta a los oficiales subalternos un escenario específico y se les solicita que tomen decisiones

sobre cómo abordar la misión. Estos ejercicios deben ser evaluados posteriormente para identificar áreas de mejora y fomentar la reflexión sobre las decisiones tomadas.

3. **Análisis de Casos Reales:** Revisión de operaciones pasadas, ya sean nacionales o internacionales, donde se haya aplicado el comando de misión con éxito o con fallos. Este análisis permite aprender de experiencias reales y adaptar las decisiones a diferentes contextos.
4. **Estudio de la Misión y la Intención de los Superiores:** Los oficiales subalternos deben ser entrenados para comprender no solo su tarea específica, sino también cómo esta contribuye al objetivo más amplio de la misión. La **visión estratégica** debe ser clara para que los subalternos puedan tomar decisiones alineadas con las metas a largo plazo.

Cultura de Feedback y Aprendizaje Continuo

El desarrollo de una cultura de liderazgo descentralizado también requiere que los oficiales subalternos reciban retroalimentación constante sobre sus decisiones. Esto les permite aprender de sus éxitos y fracasos, mejorando la calidad de las decisiones en futuras misiones. La retroalimentación debe ser constructiva y debe centrarse en la mejora continua del proceso de toma de decisiones.

Métodos de Retroalimentación:

- **Revisión Post-Acción:** Después de cada misión, es fundamental realizar una revisión detallada de las decisiones tomadas, los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas. Esta revisión permite ajustar la toma de decisiones para misiones futuras.
- **Mentoría y Supervisión:** Los oficiales subalternos más experimentados deben actuar como mentores para los más jóvenes, brindándoles consejos y orientaciones basadas en su experiencia en el campo.
- **Entrenamientos de Reajuste:** Realizar entrenamientos periódicos donde los oficiales puedan practicar la toma de decisiones en un entorno de aprendizaje seguro, permitiéndoles aplicar las lecciones aprendidas y practicar el análisis crítico.

Implementación de la Descentralización en el Ámbito Operacional

Una vez que la cultura de liderazgo descentralizado se ha fomentado y consolidado dentro de las unidades, los oficiales subalternos deben ser capaces de aplicar este enfoque de manera práctica en las operaciones. Este tipo de liderazgo debe convertirse en una parte integral de las rutinas operacionales, asegurando que la toma de decisiones rápida y autónoma sea la norma, no la excepción.

Prácticas para Implementar la Descentralización:

- **Establecimiento de Límites Claros:** Aunque los oficiales subalternos tienen autoridad para tomar decisiones, es esencial que comprendan los límites de su autoridad. Estos límites deben ser claros, para que las decisiones no desvíen la misión de sus objetivos estratégicos.
- **Empoderamiento a Nivel Inferior:** Durante las operaciones, los oficiales subalternos deben recibir la confianza y el respaldo necesario para actuar sin temor a represalias. El empoderamiento permite a los oficiales sentir la responsabilidad de sus decisiones y actuar con decisión.

3.2. Capacitación en Inteligencia y Análisis de Situación

El análisis de situación y la inteligencia son elementos esenciales para la toma de decisiones efectiva en cualquier misión. La capacidad para interpretar y comprender la información en tiempo real, así como para anticipar acciones enemigas y prever escenarios operativos, es fundamental para los oficiales subalternos. La capacitación en inteligencia y en el análisis de situaciones permite a los oficiales tener una perspectiva completa del entorno operativo, lo que a su vez mejora la calidad de las decisiones y fortalece la eficacia de la misión.

Importancia de la Inteligencia en el Comando de Misión

La **inteligencia** es el proceso de recopilar, analizar y utilizar información relevante sobre el enemigo, el entorno y los recursos disponibles. Para que un oficial subalterno pueda tomar decisiones efectivas en el campo, debe comprender la situación en su totalidad, lo cual requiere no solo la información que recibe de sus superiores, sino también la capacidad para interpretar datos y tomar decisiones rápidas basadas en hechos verificables.

El análisis de la situación, por su parte, implica la capacidad de evaluar los diversos factores en juego en un determinado momento: las acciones del enemigo, el terreno, los recursos disponibles, las condiciones meteorológicas y las capacidades propias. Esta habilidad para analizar la situación y aplicar las mejores soluciones posibles es clave para ejecutar con éxito el comando de misión.

Desarrollo de Capacidades en Inteligencia Operacional

El oficial subalterno debe recibir capacitación específica para interpretar y utilizar correctamente la inteligencia operativa. Esto incluye comprender no solo la inteligencia táctica (relacionada con las fuerzas enemigas y la situación inmediata), sino también la inteligencia estratégica que abarca un panorama más amplio.

Áreas Clave de Capacitación en Inteligencia:

1. **Recopilación de Inteligencia:** Los oficiales subalternos deben ser capaces de identificar y utilizar diferentes fuentes de información, como informes de inteligencia, observación directa en el terreno, informes de compañeros y aliados, y tecnología de vigilancia. Además, deben estar familiarizados con los sistemas de comunicación y plataformas tecnológicas que permiten obtener y transmitir datos de manera rápida y precisa.
2. **Evaluación de la Amenaza:** La capacidad para evaluar las capacidades y las intenciones del enemigo es fundamental. Los oficiales deben aprender a realizar evaluaciones de inteligencia que incluyan el análisis de los movimientos y comportamientos del adversario, identificar posibles patrones de ataque y anticiparse a los movimientos del enemigo.
3. **Análisis de Capacidades Propias:** Los oficiales subalternos también deben estar capacitados en el análisis de las capacidades propias de la unidad, incluyendo recursos humanos, armamento, logística y otras capacidades operacionales. Esto les permitirá ajustar sus planes y tomar decisiones más informadas sobre el uso de sus propios recursos y fuerzas en función de la situación.
4. **Integración de Inteligencia:** Para ser efectivos, los oficiales subalternos deben ser capaces de integrar información proveniente de diversas fuentes (inteligencia de señales, humana, de imágenes, entre otras) y sintetizarla de manera coherente, obteniendo un panorama más claro de la situación.
5. **Técnicas de Contrainteligencia:** La capacidad de proteger la propia información es igualmente importante. Los oficiales deben conocer las medidas de seguridad necesarias para evitar la recopilación de inteligencia por parte del enemigo, protegiendo tanto las comunicaciones como los planes operacionales.

Análisis de Situación y Toma de Decisiones Basada en Información Relevante

Una vez que la inteligencia ha sido recopilada y evaluada, el oficial subalterno debe ser capaz de analizarla en el contexto de la situación operativa y tomar decisiones en función de esa información. La capacitación en análisis de situación implica varias habilidades clave:

Habilidades Clave en el Análisis de Situación:

1. **Evaluación del Entorno:** Esto incluye el análisis del terreno (geografía, clima, infraestructura), las fuerzas propias y del enemigo, y los recursos disponibles. Los oficiales deben ser capaces de identificar puntos críticos, rutas de ataque o escape, áreas de vulnerabilidad y fortalezas propias.
2. **Desarrollo de Opciones de Acción:** A partir del análisis de la situación, el oficial debe ser capaz de generar diferentes opciones de acción. Esto no solo involucra las decisiones tácticas inmediatas, sino también opciones a mediano y largo plazo, considerando posibles cambios en la situación.
3. **Pronóstico de Resultados y Consecuencias:** Un análisis profundo de la situación no solo evalúa el presente, sino que también proyecta posibles resultados y consecuencias de las decisiones. Los oficiales deben anticipar los efectos de sus acciones, tanto a nivel táctico como estratégico, y evaluar los riesgos asociados a cada opción.
4. **Priorización de Objetivos y Recursos:** En un entorno dinámico y cambiante, los oficiales subalternos deben ser capaces de priorizar sus objetivos y asignar recursos en función de la situación. Esto puede implicar la toma de decisiones sobre qué fuerzas asignar a diferentes misiones o la distribución de suministros y apoyo logístico en función de las necesidades inmediatas.
5. **Flexibilidad en el Análisis:** Dado que las situaciones pueden cambiar rápidamente, los oficiales deben estar preparados para adaptar su análisis y ajustar sus decisiones en tiempo real. Esto requiere un alto nivel de flexibilidad mental y la capacidad de revisar y corregir las decisiones a medida que surgen nuevos datos o cambios en el terreno.

Herramientas y Métodos para el Análisis de Situación

Existen diversas herramientas y métodos que pueden ser utilizados para mejorar el análisis de la situación. Estos métodos son fundamentales para que los oficiales subalternos sean capaces de evaluar correctamente las circunstancias y tomar decisiones informadas.

Herramientas Clásicas de Análisis:

1. **Matriz de Decisiones:** Es una herramienta que ayuda a los oficiales a visualizar diferentes opciones y evaluar sus ventajas y desventajas en función de diversos criterios, tales como el tiempo, los recursos disponibles y los riesgos implicados.
2. **Modelo OODA (Observar, Orientar, Decidir, Actuar):** Este modelo de análisis desarrollado por el coronel John Boyd de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos es fundamental en situaciones de combate. Implica observar el entorno, orientarse en función de la información disponible, decidir la mejor opción y actuar rápidamente. Este ciclo debe repetirse constantemente para adaptarse a los cambios en el campo de batalla.
3. **Mapa de Situación y Planeamiento Operacional:** La utilización de mapas actualizados y herramientas tecnológicas de monitoreo y geolocalización permite a los

oficiales subalternos tener una visión más clara del terreno y la disposición de las fuerzas. Esta herramienta facilita la toma de decisiones en tiempo real y permite ajustar la estrategia conforme evoluciona la situación.

4. **Análisis FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas):** Este modelo permite a los oficiales evaluar tanto sus propios recursos como los del enemigo, analizando las fortalezas y debilidades de ambas partes para tomar decisiones más fundamentadas y estratégicas.

Capacitación Práctica en Análisis de Situación

La capacitación práctica en análisis de situación debe ser rigurosa y dinámica. Los oficiales subalternos deben participar en ejercicios donde puedan practicar estas habilidades de forma continua. Los ejercicios deben incluir simulaciones de combate, misiones de patrullaje, o escenarios de toma de decisiones basadas en inteligencia real o simulada.

- **Simulaciones en Tiempo Real:** Realizar ejercicios de simulación en tiempo real donde los oficiales subalternos se enfrenten a decisiones rápidas basadas en información que cambia constantemente. Estos ejercicios deben permitir a los participantes experimentar situaciones en las que la información es incompleta o contradictoria, y deben fomentar la capacidad para tomar decisiones bajo presión.
- **Casos de Estudio y Análisis Post-Operacional:** Al final de cada ejercicio o misión, es crucial que los oficiales subalternos participen en un análisis detallado de sus decisiones. Esto no solo les permitirá aprender de sus errores, sino también mejorar sus habilidades analíticas y de toma de decisiones para futuras operaciones.

3.3. Implementación de la Flexibilidad Operacional y la Adaptabilidad

La comunicación eficaz y el trabajo en equipo son esenciales en un entorno de operaciones militares, donde las decisiones deben tomarse rápidamente y las acciones de todos los miembros deben estar alineadas hacia un mismo objetivo. En el contexto del comando de misión, el liderazgo descentralizado exige que la comunicación sea clara, precisa y eficiente, tanto hacia arriba como hacia abajo dentro de la cadena de mando. Además, las relaciones de cooperación entre oficiales subalternos, y con otras unidades y agencias de apoyo, son fundamentales para alcanzar el éxito en la misión.

Importancia de la Comunicación Eficaz en el Comando de Misión

En el comando de misión, la comunicación no solo se refiere a la transmisión de órdenes, sino también a la capacidad de compartir información crítica, actualizar constantemente el estado de la situación y coordinar las actividades entre las diversas unidades. Una comunicación deficiente puede llevar a malentendidos, errores tácticos y a la incapacidad de tomar decisiones informadas y oportunas. Por lo tanto, fomentar una comunicación clara y precisa es fundamental para garantizar que los oficiales subalternos comprendan completamente la misión, sus responsabilidades, y las expectativas de sus superiores.

Características de una Comunicación Eficaz:

1. **Claridad y Precisión:** Los mensajes deben ser claros y directos, evitando ambigüedades que puedan generar confusión. La claridad es fundamental para que cada miembro del equipo comprenda su rol y las acciones que debe ejecutar.
2. **Oportunidad:** La información debe ser proporcionada en el momento adecuado. Las decisiones deben basarse en la información más reciente, por lo que la comunicación debe ser continua y en tiempo real, especialmente en operaciones dinámicas.

3. **Relevancia:** Solo debe transmitirse la información que es pertinente para la misión. El exceso de información puede resultar contraproducente, mientras que la falta de información puede dejar a los oficiales subalternos mal preparados para tomar decisiones críticas.
4. **Transparencia:** La comunicación debe ser abierta y honesta, lo que fomenta la confianza dentro del equipo. Los oficiales subalternos deben sentir que pueden comunicar tanto sus éxitos como sus desafíos, y que su información será tomada en cuenta al momento de tomar decisiones.
5. **Multicanalidad:** En un entorno militar, la comunicación debe ser fluida y diversificada, utilizando diferentes canales (radios, correos electrónicos, mensajes de texto, etc.) según el contexto y las circunstancias. Además, debe estar respaldada por procedimientos claros que garanticen la efectividad de la transmisión de información.

Fomento de una Cultura de Comunicación Abierta

Un líder que promueve una cultura de comunicación abierta ayuda a garantizar que la información fluya sin obstáculos dentro de la unidad. Esto no solo mejora la toma de decisiones, sino que también contribuye a la cohesión y el sentido de pertenencia en el equipo. La transparencia y la disponibilidad de información permiten que los oficiales subalternos comprendan las intenciones de sus superiores, así como los detalles específicos de la misión, lo que a su vez facilita la autonomía en la toma de decisiones.

Prácticas para Fomentar la Comunicación Abierta:

1. **Reuniones de Briefing y Debriefing:** Los oficiales subalternos deben estar acostumbrados a realizar reuniones de briefing al inicio de una misión para asegurar que todos los miembros del equipo tengan un entendimiento común de la situación, los objetivos y las expectativas. Posteriormente, al concluir la misión, debe llevarse a cabo un debriefing para evaluar lo realizado, compartir lecciones aprendidas y mejorar las decisiones para el futuro.
2. **Entrenamiento en Comunicación Eficaz:** Además de los entrenamientos operacionales, es esencial que los oficiales subalternos reciban formación sobre cómo comunicarse eficazmente en situaciones de alta presión. Esto incluye tanto la capacidad de escuchar activamente como de transmitir instrucciones claras y concisas.
3. **Uso de Tecnología en la Comunicación:** Los oficiales deben estar capacitados en el uso de tecnologías modernas de comunicación, como radios seguras, sistemas de mensajería digital y plataformas de gestión de datos en tiempo real, que permitan mantener una comunicación constante en el campo de batalla.
4. **Fomentar la Retroalimentación:** Los líderes deben crear un entorno donde la retroalimentación constante sea bienvenida, tanto desde los subordinados hacia sus superiores como viceversa. Esta retroalimentación no solo mejora la comunicación, sino que también fomenta un clima de confianza y respeto mutuo.

El trabajo en equipo como elemento esencial del liderazgo militar

El trabajo en equipo es crucial para la efectividad de cualquier misión militar. En el contexto del comando de misión, donde las unidades suelen operar de forma autónoma, la capacidad para trabajar en equipo es aún más importante, ya que cada miembro debe entender su rol dentro de un contexto más amplio. Los oficiales subalternos deben estar capacitados para

liderar equipos, coordinar esfuerzos y garantizar que cada miembro del equipo cumpla con sus responsabilidades.

Características de un Trabajo en Equipo Exitoso:

1. **Coordinación de Acciones:** El trabajo en equipo requiere que todas las partes involucradas comprendan las acciones de los demás y coordinen sus esfuerzos. Esto es especialmente importante cuando varias unidades trabajan en conjunto para cumplir con un objetivo común.
2. **Confianza Mutua:** El trabajo en equipo se basa en la confianza, tanto entre los oficiales subalternos como entre los subordinados y los superiores. Un equipo cohesionado es más eficaz, ya que sus miembros confían en que las decisiones tomadas por cada uno serán las más apropiadas para el éxito de la misión.
3. **Complementariedad de Habilidades:** Cada miembro del equipo aporta habilidades y capacidades específicas. Un trabajo en equipo eficaz reconoce y valora estas diferencias, asegurando que las fortalezas de unos miembros complementen las debilidades de otros.
4. **Resolución de Conflictos:** En cualquier equipo pueden surgir desacuerdos. Un líder debe ser capaz de manejar estos conflictos de manera constructiva, asegurando que no interfieran con el cumplimiento de los objetivos de la misión. La capacidad para resolver conflictos de manera efectiva es crucial para mantener la cohesión del equipo.

Fomento del Trabajo en Equipo en el Entrenamiento

El trabajo en equipo debe ser una parte integral de la formación de los oficiales subalternos. Para ello, se deben diseñar entrenamientos que fomenten la colaboración y el intercambio de responsabilidades, permitiendo que los oficiales experimenten cómo trabajar de forma conjunta bajo condiciones de presión.

Tipos de Entrenamiento para Fomentar el Trabajo en Equipo:

1. **Ejercicios de Colaboración y Coordinación:** Se deben implementar ejercicios en los cuales los oficiales subalternos trabajen en equipos multidisciplinarios, enfrentándose a misiones que solo pueden completarse si todos los miembros del equipo cooperan y coordinan sus esfuerzos.
2. **Juegos de Rol y Simulaciones de Toma de Decisiones Grupales:** Los oficiales subalternos pueden participar en simulaciones donde deben tomar decisiones en conjunto, resolviendo problemas en tiempo real y colaborando entre ellos para cumplir con los objetivos.
3. **Entrenamientos en Condiciones Extremas:** Simulaciones de combate en condiciones de alta presión permiten a los oficiales trabajar en equipo y desarrollar la capacidad para tomar decisiones rápidas y coordinadas, incluso en circunstancias adversas.
4. **Desarrollo de Liderazgo en Equipo:** Los oficiales deben ser entrenados para asumir diferentes roles dentro de un equipo, tanto como líderes como miembros del equipo. Esto les permitirá comprender las dinámicas grupales y cómo cada rol contribuye al éxito de la misión.

Beneficios de la Comunicación y el Trabajo en Equipo para el Comando de Misión

La integración de una comunicación eficaz y un trabajo en equipo sólido tiene múltiples beneficios en el contexto del comando de misión:

- **Mejora en la Toma de Decisiones:** Cuando las comunicaciones son claras y efectivas, las decisiones pueden tomarse más rápidamente, con mejor información y sin confusión. Esto permite una respuesta más ágil a los cambios en el campo de batalla.
- **Mayor Cohesión y Moral:** Los equipos bien coordinados tienden a tener una moral más alta, ya que los miembros confían en sus capacidades y en las de sus compañeros. Esto se traduce en un mejor desempeño operativo.
- **Reducción de Errores:** Una buena comunicación y el trabajo en equipo permiten que los errores sean detectados y corregidos más rápidamente, reduciendo el riesgo de fallos durante la misión.

3.4. Fortalecimiento de la comunicación y la colaboración en equipo

Uno de los principios clave del comando de misión es la **autonomía** en la toma de decisiones. En operaciones militares, la toma de decisiones debe ser descentralizada para que los oficiales subalternos puedan actuar con rapidez y eficacia sin depender constantemente de la autorización de superiores. Esto no solo fomenta la confianza y la capacidad de adaptación, sino que también permite que las unidades respondan de manera más eficiente a situaciones imprevistas o cambiantes.

El fomento de la autonomía implica dotar a los oficiales subalternos de las herramientas, habilidades y confianza necesarias para tomar decisiones por sí mismos, dentro de los parámetros establecidos por el comando superior. Al mismo tiempo, la **responsabilidad** juega un papel fundamental, ya que cada decisión tomada debe ir acompañada de la asunción de las consecuencias de esas decisiones, tanto las positivas como las negativas. Este equilibrio entre autonomía y responsabilidad es esencial para fortalecer el liderazgo y la capacidad operativa dentro de las fuerzas militares.

Importancia de la Autonomía en la Toma de Decisiones

La autonomía en la toma de decisiones es especialmente crucial en un entorno de misión, donde las circunstancias pueden cambiar rápidamente y las decisiones deben tomarse de manera ágil y con la menor cantidad de retrasos posibles. Los oficiales subalternos que disfrutan de un alto grado de autonomía tienen la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones sin necesidad de esperar la aprobación de los superiores, lo que incrementa la velocidad y eficacia en la ejecución de las misiones.

Beneficios de la Autonomía:

- a. **Mayor Velocidad en la Toma de Decisiones:** En situaciones de combate o cuando la situación es dinámica, los oficiales subalternos deben ser capaces de tomar decisiones rápidamente, sin esperar instrucciones detalladas de los superiores. La autonomía permite una respuesta más ágil ante circunstancias cambiantes.
- b. **Mayor Confianza en el Liderazgo:** Al otorgar a los oficiales subalternos la autonomía para tomar decisiones, los líderes superiores demuestran confianza en su capacidad, lo que a su vez refuerza la moral y la motivación del subalterno. Este nivel de confianza fomenta una mayor proactividad, ya que los oficiales subalternos sienten que su juicio es valorado.
- c. **Desarrollo de Habilidades de Liderazgo:** La toma autónoma de decisiones es una oportunidad para que los oficiales subalternos desarrollen sus habilidades de liderazgo y su capacidad para manejar situaciones complejas de manera

independiente, lo que fortalece su preparación para asumir mayores responsabilidades en el futuro.

- d. **Adaptabilidad a Cambios en el Terreno:** En operaciones militares, los cambios rápidos e impredecibles son comunes. Los oficiales subalternos con autonomía están mejor preparados para ajustar sus planes y estrategias a medida que evolucionan las circunstancias sobre el terreno.

Responsabilidad en la Toma de Decisiones

Si bien la autonomía es crucial, la **responsabilidad** es igualmente importante. Cada decisión tomada por un oficial subalterno tiene un impacto directo en la misión y en la seguridad de la unidad. La responsabilidad implica que los oficiales subalternos deben rendir cuentas por sus acciones y decisiones, lo que refuerza el compromiso con el éxito de la misión y el bienestar de su equipo.

Componentes de la Responsabilidad:

- a. **Rendición de Cuentas:** Los oficiales subalternos deben ser responsables de las decisiones que toman, y esto implica que deben estar preparados para asumir las consecuencias de esas decisiones. Si la decisión resulta exitosa, el mérito es compartido; si no es así, el subalterno debe estar dispuesto a aprender de sus errores y corregir su enfoque.
- b. **Gestión de Riesgos:** En el contexto militar, las decisiones pueden involucrar riesgos significativos. Los oficiales subalternos deben ser responsables de evaluar estos riesgos, sopesando las posibles repercusiones de sus acciones y el impacto de sus decisiones en el cumplimiento de los objetivos de la misión.
- c. **Toma de Decisiones Éticas:** Los oficiales subalternos deben estar preparados para tomar decisiones basadas en principios éticos y conforme a la doctrina militar. La responsabilidad también implica actuar siempre en el mejor interés de la misión y del personal, respetando las normativas y valores del ejército.

Entrenamiento para Desarrollar Autonomía y Responsabilidad

El fomento de la autonomía y la responsabilidad debe ser parte integral de la formación de los oficiales subalternos. Este tipo de formación permite que los oficiales aprendan a tomar decisiones con confianza y a evaluar las consecuencias de sus acciones. A continuación se detallan algunas de las metodologías de entrenamiento más efectivas:

a. Ejercicios de Toma de Decisiones Descentralizada:

Los oficiales subalternos deben participar en **ejercicios prácticos** en los que se enfrenten a escenarios que requieran decisiones rápidas y autónomas. Estos ejercicios deben incluir misiones simuladas donde no haya una intervención directa de los superiores, lo que permita que los oficiales subalternos actúen de acuerdo con su criterio.

Objetivo: Practicar la toma de decisiones con libertad, sin la constante supervisión de los superiores, y asumir las consecuencias de esas decisiones.

b. Delegación de Responsabilidades:

Durante los entrenamientos, los oficiales subalternos deben tener la oportunidad de asumir responsabilidades adicionales, como la gestión de recursos, la dirección de unidades o el

manejo de situaciones imprevistas. Esto les proporciona una visión más amplia de las implicancias de sus decisiones y fortalece su capacidad para asumir responsabilidades.

Objetivo: Desarrollar el sentido de responsabilidad mediante la delegación de tareas importantes, que requiere que el oficial subalterno considere todas las posibles variables antes de actuar.

c. Simulaciones de Combatir bajo Presión:

Las simulaciones de combate en escenarios de alta presión, como situaciones de ataque o defensivas, pueden ayudar a los oficiales subalternos a tomar decisiones rápidas bajo condiciones extremas. Estas simulaciones deben ser lo más realistas posible, con cambios repentinos que desafíen la capacidad de los oficiales para adaptarse rápidamente.

Objetivo: Aumentar la capacidad de los oficiales para tomar decisiones autónomas en entornos caóticos y bajo alta presión.

d. Análisis de Casos Reales y Aprendizaje de Lecciones:

El análisis de misiones previas, tanto exitosas como fallidas, permite que los oficiales subalternos comprendan cómo las decisiones autónomas afectan el desarrollo de la misión. Este análisis debe incluir un enfoque en las lecciones aprendidas, las decisiones clave que se tomaron, y cómo se gestionaron los riesgos y las responsabilidades.

Objetivo: Fomentar una mentalidad reflexiva y crítica, ayudando a los oficiales a evaluar sus decisiones pasadas y a aplicar esas lecciones a futuras situaciones.

e. Supervisión y Mentoría:

Aunque los oficiales subalternos deben ser autónomos, la supervisión adecuada es necesaria para asegurar que las decisiones tomadas estén alineadas con los objetivos generales de la misión. El mentorazgo por parte de oficiales superiores es crucial para proporcionar un espacio de aprendizaje y corrección continua.

Objetivo: Asegurar que los oficiales subalternos reciban orientación y apoyo continuo, promoviendo una toma de decisiones responsable y alineada con los valores y la doctrina del Ejército.

La Importancia del Liderazgo en la Autonomía y Responsabilidad

Un líder efectivo es aquel que confía en las habilidades de su equipo y les otorga la autonomía necesaria para que tomen decisiones dentro de los límites establecidos. Sin embargo, también es crucial que los líderes proporcionen un entorno en el que la responsabilidad se asuma de manera seria, lo que significa que los oficiales subalternos deben rendir cuentas por sus decisiones.

Los líderes deben ser conscientes de que la autonomía no significa desorganización o falta de control. Por el contrario, implica delegar confianza, establecer límites claros y estar dispuestos a apoyar a sus oficiales subalternos en el proceso de toma de decisiones.

3.5. Gestión de Recursos y Toma de Decisiones Basada en Prioridades

En el contexto militar, las decisiones tomadas no solo afectan el éxito de la misión, sino también el bienestar de las personas, las relaciones internacionales y la reputación de la institución. Por esta razón, es esencial que los oficiales subalternos, como futuros líderes, sean formados para tomar decisiones éticas que no solo se ajusten a la normativa y la estrategia militar, sino que también consideren el impacto humano y social de sus actos. La

toma de decisiones éticas y moralmente responsables es un principio fundamental para mantener la integridad, la disciplina y la legitimidad de las fuerzas armadas.

Importancia de la Ética en la Toma de Decisiones

La ética militar se refiere a los principios de conducta que guían las acciones de los militares y dictan lo que se considera correcto o incorrecto, justo o injusto, en la toma de decisiones. Las decisiones éticas en el campo de batalla no se limitan a los aspectos legales, sino que abarcan valores como la justicia, la lealtad, la compasión y el respeto por los derechos humanos. Los oficiales subalternos deben tener la capacidad de discernir entre lo que es legal y lo que es moralmente correcto, ya que la guerra, aunque guiada por normas, se desarrolla en contextos donde las decisiones a menudo tienen implicaciones profundas y complejas.

Beneficios de una Toma de Decisiones Éticas:

- a. **Mantenimiento de la Integridad Institucional:** Las decisiones éticas protegen la reputación de la institución militar, ayudando a mantener la confianza de la sociedad y de los aliados. Las decisiones erróneas o inmorales pueden empañar la imagen del ejército y poner en riesgo relaciones internacionales.
- b. **Fomento del Respeto y la Confianza en el Ejército:** Las decisiones que respetan los principios éticos refuerzan la confianza de los subordinados en sus líderes y en las estructuras de mando. Un ambiente ético dentro de las fuerzas armadas también aumenta la moral de los soldados y su disposición para cumplir con las órdenes, sabiendo que sus líderes toman decisiones basadas en principios justos.
- c. **Protección de los Derechos Humanos:** Las fuerzas armadas están obligadas a operar dentro de los límites establecidos por las leyes internacionales, especialmente en lo que respecta a los derechos humanos y las convenciones de Ginebra. La toma de decisiones éticas garantiza que, en todas las circunstancias, los derechos de los individuos sean respetados, tanto en tiempos de paz como en situaciones de conflicto.
- d. **Prevención de Abusos de Poder:** La ética en la toma de decisiones ayuda a prevenir abusos de poder y excesos que puedan dañar a civiles, prisioneros de guerra o incluso a miembros de la propia fuerza armada. Un líder ético toma decisiones que respetan la dignidad de todos los involucrados.

Dimensiones de la Toma de Decisiones Éticas

La toma de decisiones éticas no siempre es clara o sencilla. A menudo, los oficiales subalternos se enfrentan a dilemas donde deben equilibrar la efectividad operacional con los principios éticos. Por ello, es fundamental que los oficiales reciban entrenamiento específico para poder discernir en situaciones complejas y tomar decisiones fundamentadas tanto en la estrategia como en los valores.

a. Evaluación de las Consecuencias:

Antes de tomar una decisión, los oficiales deben evaluar las consecuencias de sus acciones no solo en términos tácticos y estratégicos, sino también en cuanto a su impacto sobre las personas involucradas y la sociedad en general. Esta evaluación debe tomar en cuenta las repercusiones a corto y largo plazo, considerando tanto los efectos inmediatos de la acción como los resultados que podrían manifestarse posteriormente.

b. Respeto por la Dignidad Humana:

Las decisiones deben ser guiadas por el respeto por la dignidad humana. Esto significa que, incluso en el contexto de la guerra, los oficiales subalternos deben esforzarse por minimizar

el sufrimiento humano, proteger a los civiles y asegurarse de que las fuerzas armadas operen conforme a los principios de proporcionalidad y distinción entre combatientes y no combatientes.

c. Aplicación de Normas Internacionales y Nacionales:

Los oficiales deben estar familiarizados con las leyes internacionales y nacionales que regulan los conflictos armados, como las **Convenciones de Ginebra**, y cómo estas normas deben guiar sus decisiones. La toma de decisiones éticas requiere que los oficiales subalternos no solo sigan las reglas y órdenes, sino que también actúen dentro de los límites de la ley, respetando siempre los derechos humanos.

Fomento de la Ética en el Entrenamiento Militar

Es vital que los oficiales subalternos reciban formación ética como parte de su preparación, para que puedan desarrollar un marco de valores que los guíe al tomar decisiones. El entrenamiento debe incluir tanto la teoría ética como su aplicación práctica en escenarios militares.

a. Instrucción sobre el Código de Ética Militar:

El Código de Ética del Ejército debe ser parte integral de la formación de los oficiales subalternos. Este código establece las expectativas sobre el comportamiento de los miembros de las fuerzas armadas y define los principios fundamentales que deben guiar sus decisiones. Los oficiales deben estudiar y comprender este código para internalizar sus valores y normas.

b. Simulaciones de Dilemas Éticos:

Las simulaciones de dilemas éticos en los que los oficiales subalternos se enfrenten a decisiones difíciles, como la selección de objetivos en áreas pobladas o la gestión de prisioneros de guerra, son herramientas esenciales para entrenar la toma de decisiones éticas. Estos ejercicios deben reflejar la complejidad de las situaciones reales, permitiendo a los oficiales practicar cómo abordar dilemas morales y éticos mientras mantienen el enfoque en el cumplimiento de la misión.

Objetivo: Preparar a los oficiales subalternos para enfrentar situaciones difíciles y proporcionarles las herramientas necesarias para tomar decisiones que se alineen con los principios éticos del Ejército.

c. Discusión de Casos Reales y Lecciones Aprendidas:

El análisis de incidentes históricos, tanto dentro como fuera del ámbito militar, es otra herramienta crucial para fomentar la toma de decisiones éticas. Al estudiar los errores cometidos en situaciones pasadas y las lecciones aprendidas de estos eventos, los oficiales pueden comprender mejor los riesgos de decisiones inmorales y la importancia de mantener altos estándares éticos.

Objetivo: Reflexionar sobre las implicancias de decisiones pasadas y asegurarse de que los oficiales subalternos comprendan cómo aplicar principios éticos en sus propias decisiones.

d. Mentoría y Supervisión:

El liderazgo superior tiene un papel vital en la formación ética de los oficiales subalternos. A través de la mentoría, los oficiales pueden aprender de los líderes con más experiencia cómo manejar dilemas éticos en el campo de batalla. Los oficiales subalternos deben ser alentados a buscar el consejo de sus superiores cuando se enfrenten a decisiones difíciles.

Objetivo: Crear una cultura en la que los líderes sirvan como modelos de conducta ética, ofreciendo orientación y apoyo a los oficiales subalternos.

Prácticas y Herramientas para la Toma de Decisiones Éticas:

- a. **Marco de Evaluación Ética:** El uso de un marco para evaluar decisiones, que incluya preguntas clave sobre los efectos de las decisiones sobre los individuos, las normas legales y los principios éticos, puede ayudar a los oficiales a tomar decisiones informadas. Algunas preguntas clave son:
 - ¿Cuáles son las consecuencias de esta decisión para los involucrados?
 - ¿Esta decisión respeta los derechos humanos y las convenciones internacionales?
 - ¿Es proporcional la respuesta a la amenaza?
 - ¿Existen alternativas éticas para alcanzar los mismos objetivos?
- b. **Comité de Ética o Asesoría Moral:** En algunas situaciones, contar con un comité o asesoría ética dentro de la unidad puede ser útil. Estos órganos pueden proporcionar orientación adicional y ayudar a los oficiales a tomar decisiones cuando las circunstancias son especialmente complejas.

3.6. Adaptabilidad y Flexibilidad en la Toma de Decisiones

La **adaptabilidad** es fundamental en el liderazgo militar, especialmente en un entorno de comando de misión. Los oficiales subalternos deben ser capaces de ajustar sus decisiones según las circunstancias y el entorno operativo. Las misiones y las condiciones de campo pueden cambiar rápidamente, y un líder inflexible puede poner en riesgo la operación. La **flexibilidad** les permite adaptarse a situaciones imprevistas sin perder de vista los objetivos estratégicos y tácticos.

Desarrollo de la Adaptabilidad:

- a. **Entrenamiento en Escenarios Variables:** Los ejercicios que simulan cambios rápidos y sorpresivos en el terreno son esenciales para fortalecer la adaptabilidad. Los oficiales deben aprender a modificar sus planes sin perder el enfoque en la misión.
- b. **Fomento de la Creatividad:** Los oficiales subalternos deben ser incentivados a pensar de manera creativa, no solo seguir órdenes rígidas. Esta flexibilidad les permite encontrar soluciones innovadoras a los problemas en el campo de batalla.

3.7. Toma de Decisiones en Condiciones de Alta Presión

La toma de decisiones bajo **alta presión** es una habilidad crucial en el ámbito militar, donde los oficiales subalternos a menudo enfrentan situaciones de estrés extremo. La capacidad para pensar clara y rápidamente en momentos de tensión es vital para el éxito de la misión y la seguridad de la unidad.

Estrategias para Mejorar la Toma de Decisiones Bajo Presión:

- a. **Entrenamiento en Simulaciones de Alta Intensidad:** Los entrenamientos deben incluir simulaciones que pongan a los oficiales en situaciones límite, donde deban tomar decisiones rápidamente con información incompleta.
- b. **Desarrollo de la Resiliencia Psicológica:** Los oficiales subalternos deben ser entrenados para manejar el estrés y la presión, promoviendo la calma y la concentración en situaciones caóticas.

- c. **Técnicas de Toma de Decisiones Rápidas:** Herramientas como el análisis rápido de las opciones y la priorización de acciones permiten tomar decisiones en momentos de alta presión.

3.8. Colaboración y Trabajo en Equipo en la Toma de Decisiones

El comando de misión no implica un liderazgo unilateral, sino que promueve la **colaboración** dentro de la unidad. Los oficiales subalternos deben ser capaces de trabajar en equipo, coordinarse con otros líderes y tomar decisiones en conjunto cuando sea necesario.

Claves para una Toma de Decisiones Colaborativa:

- a. **Comunicación Eficaz:** La toma de decisiones colaborativa requiere una comunicación clara y constante. Los oficiales deben ser capaces de transmitir y recibir información de manera rápida y precisa.
- b. **Decisiones Conjuntas en Situaciones Complejas:** En ocasiones, los oficiales deben consultar con sus subordinados o superiores, involucrándolos en el proceso de decisión para asegurar un enfoque más integral y efectivo.

3.9. Evaluación de la Toma de Decisiones

Una vez tomada una decisión, es esencial realizar una **evaluación** para medir su efectividad y aprender de los resultados. La evaluación de la toma de decisiones ayuda a mejorar las habilidades de los oficiales y a prevenir la repetición de errores en el futuro.

Métodos de Evaluación:

1. **Revisión Post-Misión:** Después de cada misión, los oficiales deben evaluar las decisiones tomadas, analizar qué funcionó y qué no, y aplicar los aprendizajes para futuras misiones.
2. **Retroalimentación Constructiva:** Los líderes superiores deben proporcionar retroalimentación a los oficiales subalternos, resaltando tanto los aspectos positivos como los negativos de sus decisiones, lo que fomenta un aprendizaje continuo.
3. **Análisis de Incidentes Críticos:** En situaciones donde una decisión haya tenido un impacto significativo, es necesario un análisis detallado para entender las causas y mejorar las futuras decisiones.

3.10. Cierre y Reflexión Final

La **toma de decisiones** en el contexto militar es una habilidad compleja que requiere de una combinación de factores como la **confianza**, la **responsabilidad**, la **flexibilidad** y la **ética**. Los oficiales subalternos son responsables de tomar decisiones que afecten no solo la ejecución de la misión, sino también la seguridad y el bienestar de su personal y el respeto a las normas internacionales.

El liderazgo efectivo en el comando de misión se basa en **delegar autoridad**, fomentar la **autonomía** y al mismo tiempo mantener una **responsabilidad ética y moral**. La clave es equilibrar la flexibilidad con la capacidad de tomar decisiones rápidas y bien fundamentadas, adaptándose a las circunstancias cambiantes sin perder de vista los objetivos estratégicos. Los entrenamientos continuos, las simulaciones y la reflexión constante sobre las decisiones pasadas son esenciales para mejorar y fortalecer la capacidad de toma de decisiones de los oficiales subalternos.

Reflexión Final: La toma de decisiones es una habilidad que se desarrolla con el tiempo, la experiencia y la formación continua. Los oficiales subalternos deben estar preparados para

afrentar decisiones difíciles, siempre buscando lo mejor para la misión y para su equipo, mientras permanecen fieles a los valores y principios que guían su profesión.

Referencias Bibliográficas:

- Ejército del Perú. (2018). *Manual de Liderazgo Militar*. Dirección de Doctrina del Ejército.
- Ejército de los Estados Unidos. (2017). *Army Leadership and the Profession (ADP 6-22)*. Department of the Army.
- Comisión de los Estados Unidos para la Reforma del Liderazgo Militar. (2014). *The U.S. Military Leadership Crisis: Reassessing the Army's Leadership Doctrine*.
- Pérez, J. (2012). *El liderazgo en tiempos de guerra: Una perspectiva psicológica*. Editorial Militar.
- Bennis, W. (2003). *On Becoming a Leader*. Basic Books.
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia Emocional*. Editorial Kairós.
- Joint Chiefs of Staff. (2011). *Joint Publication 1: Doctrine for the Armed Forces of the United States*. Department of Defense.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Ministerio de Defensa del Reino Unido. (2013). *Leadership and Command: Theories and Practices*. Ministry of Defence.
- Army Command and General Staff College. (2010). *The Army Leadership Doctrine: Foundations and Perspectives*. Command and General Staff College Press.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Pitman Publishing.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). *Leadership: Do Traits Matter?* *Academy of Management Executive*, 5(2), 48–60.
- Guerra, F. (2015). *La ética militar: Principios y normas en la toma de decisiones*. Editorial Militar.
- Clinton, W. J., & Lake, C. (2005). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Jossey-Bass.

